



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu ve vybrané vodohospodářské organizaci  
Human Potential Development in a Selected Water Service Organization

Student: Igor Hojdyš

Vedoucí bakalářské práce: PhDr.Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Igor Hojdyš**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Rozvoj lidského potenciálu ve vybrané vodohospodářské organizaci  
Human Potential Development in a Selected Water Service Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska organizačního přístupu k rozvoji lidského potenciálu
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza přístupu zvolené organizace k rozvoji lidského potenciálu
  5. Náměty pro management
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.  
JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Přel. Z. Strnad. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


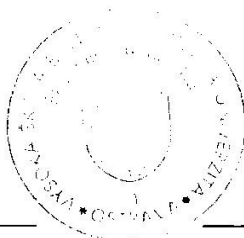
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

v Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Igor Hojdyš

# OBSAH

1.	Úvod.....	3
2.	Teoretická východiska organizačního přístupu k rozvoji lidského potenciálu ....	4
2.1	Organizace a lidské zdroje.....	4
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.2.1	Základní teoretická východiska .....	7
2.2.2	Definice a systém řízení lidských zdrojů.....	7
2.2.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
2.2.4	Řízení lidských zdrojů v soudobých pokročilých organizacích .....	10
2.3	Rozvoj lidských zdrojů, lidského potenciálu.....	17
2.3.1	Lidský potenciál.....	17
2.3.2	Kvalita lidského potenciálu .....	19
2.3.3	Rozvoj lidského potenciálu.....	20
2.3.4	Talent management .....	22
3.	Charakteristika vybrané organizace .....	24
3.1	Podnikání a poslání organizace .....	24
3.2	Cíl společnosti .....	27
3.3	Organizační struktura .....	27
3.4	Výsledky Společnosti v roce 2010 .....	28
4.	Analýza přístupu zvolené organizace k rozvoji lidského potenciálu .....	29
4.1	Specifikace předmětu analýzy .....	30
4.2	Postup analýzy a použité metody .....	31
4.2.1	Metody sběru dat .....	32
4.2.2	Metody analýzy.....	35
4.3	Výsledky analýzy .....	36
4.3.1	Kvalitativní výsledky .....	36

4.3.2	Výsledky kvantitativní analýzy .....	42
4.4	Shrnutí získaných poznatků .....	46
5.	Náměty pro management .....	47
6.	Závěr.....	48
	Literatura .....	49

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1. ÚVOD

Práce se zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. Rozvoj lidského potenciálu se stává čím dál klíčovější v soudobém podnikatelském prostředí. Před pár lety bych ani neměl možnost psát práci na toto téma, jelikož organizace se touto problematikou zabývaly velmi málo.

Lidské zdroje musí být v čím dál větší míře součástí strategie organizací. Bez lidí není společnost schopna fungovat a plnit dlouhodobé cíle. Jestliže je organizace schopna učit zaměstnance rychleji a efektivněji než konkurence, může dosáhnout významné konkurenční výhody. Při nedostatečném rozvoji lidského potenciálu se může firma dostat do velkých potíží. Právě díky tomuto faktu se zabývám rozvojem lidského potenciálu.

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. analyzuji, jelikož společnost se velmi zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu. Dalším důvodem je mé dlouholeté působení v této společnosti.

**Cílem práce** je identifikovat všechny podstatné složky rozvoje lidského potenciálu v SmVak Ostrava a.s., nalézt jiné možné cesty k rozvoji lidského potenciálu organizace a navrhnout doporučení pro zlepšení rozvoje lidského potenciálu ve společnosti SmVak Ostrava a.s.

Úvodní část práce se zabývá teoretickými východisky organizačního přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Obsahuje vysvětlení problematiky organizací a lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů a hlavně rozvoj lidských zdrojů a lidského potenciálu. Je také vysvětlen *talent management*.

Poté je charakterizována společnost SmVak Ostrava a.s. Je popsáno podnikání, poslání a vize společnosti, organizační struktura. Uvedeny jsou výsledky v roce 2010.

Další část je velmi důležitá, protože se zabývá samotnou analýzou přístupu společnosti k rozvoji lidského potenciálu. Je specifikován předmět analýzy, uvedeny a popsány použité metody analýzy a nakonec interpretovány výsledky analýzy. Z těchto výsledků jsou v další kapitole navrženy náměty na vylepšení rozvoje lidského potenciálu pro management.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ORGANIZAČNÍHO PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Kapitola se zabývá teoretickými východisky organizačního přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Je probrána nejen problematika lidského potenciálu a jeho rozvoje, ale také související pojmy, jež je nutno znát k pochopení. Část kapitoly je věnována organizacím a lidských zdrojům, řízením lidských zdrojů a rozvoji lidských zdrojů a lidského potenciálu. Jsou zhruba vysvětleny zásadní pojmy, popřípadě rozdíly mezi nimi. Na závěr je vysvětlen pojem *talent management*. Je vysvětleno, proč se v dnešní době organizace musí velmi zaměřovat na lidi a jejich rozvoj.

### 2.1 Organizace a lidské zdroje

Na začátku je vysvětlen ve zkratce pojem „*organizace*“, jelikož se jedná o klíčové slovo, které je používáno v dalším textu velmi mnoho. Slovo organizace je tak běžné, že si mnoho lidí myslí, že definice by měla být jednoduchá. Organizace ale mění svou formu v závislosti na tom, kdy a kde se na ni díváte. Tempo změn je takové, že mnoho organizací se nepovažuje za usazené, bezpečné, s předvídatelnými očekáváními. U organizací existuje paradox, že každá organizace je jedinečná, ale všechny mají mnoho společného. V zásadě organizace řeší problémy, jak rozdělit práci a současně ji integrovat a jak vytvořit identitu. Jedná se tedy o problémy diferenciací a integrace. Tím, jak se organizace stává složitou, komplexní, nemůže jedna osoba pokrýt všechny činnosti. Nastává potřeba dělby práce a činností mezi více lidí a je nutná specializace (Čichovský, Kašík, Zeman, 2003). Dle Tureckiové (2004) je význam slova organizace velmi nejednoznačný a obsah široký. Různé definice vyplývají z úhlu pohledu vědecké disciplíny, jíž je zkoumá. Organizace představuje racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého cíle.

Problémem je tedy nahlížení na organizace. K lepšímu pochopení může posloužit organizační struktura. Minzberg a Heyden (1999, in Čichovský, Kašík, Zeman, 2003) si myslí, že problémem je vytvořit dynamické pochopení organizace. Může se zdát, že organizační vztahy a směrnice málo odrážejí realitu při řešení problémů, plnění obchodních plánů, řízení projektů, jednání se zákazníky či zaměstnanci. Tvrdí, že struktura je stabilní a neměnná při splnění určitých podmínek. Proces musí reagovat na rychle se odehrávající události. Je třeba myslet na strukturu a proces, jelikož oba aspekty jsou vzájemně propojené a závislé. Organizace potřebují jak formální, tak i neformální struktury a procesy. Neformální



mohou mít pozitivní i negativní vliv na organizaci. Dle Handyho (1998, in Čichovský, Kašík, Zeman, 2003) je dalším problémem při pochopení organizace jazyk a terminologie, které se používají při vytváření konceptu organizace. V minulosti se používala především terminologie technická. V dnešní době jsou klíčová slova značně odlišná. Jedná se o pojmy z politické terminologie. Objevují se nově slova jako kultura, společné hodnoty, moc, aliance, kompromis, dohoda a vedení. Z tohoto můžeme vyčíst, že v dnešní době se nahlíží na organizace jako na společnosti, komunity, než jako na soubor statků a strojů. Armstrong (2007) rozčlenil hlavní procesy a atributy, jež v organizaci probíhají: proces skupinového chování, týmové práce, schopnost vést, moc, politika a konflikt, interakce a vytváření sítí a komunikace.

Neexistují žádné striktně dané pravidla, jak vytvářet organizace, ale Armstrong (2007) navrhnul jisté vodítka, kterých se je třeba držet při vytváření organizace. Prvním je **přidělování práce**. Práce by měla být definována a přidělena jednotlivým funkcím, jednotkám, pracovním týmům, oddělením, atd. Dále je nezbytné rozlišovat mezi jednotlivými činnostmi a zabezpečit integrování těchto činností – jedná se o již zmiňovanou **diferenciaci a integraci**. Dalším vodítkem je **týmová práce**. Musí se nadefinovat pracovní místa a charakterizovat role. Mezi další vodítka patří **flexibilita, vyjasnění role, decentralizace a snižování počtu řídicích úrovní**. Struktura organizace by měla být rychle reagovat na změny, lidé by měli mít jasnou představu o svých rolích jako jednotlivců i jako členů týmu, pravomoc rozhodovat by měla být delegována co nejbližší místům, kde se jednotlivé činnosti odehrávají. Organizace by měly být zploštěny zrušením přebytečných úrovní řízení a kontroly.

V organizacích může velmi snadno docházet k různým rozporům, jelikož je složena lidmi s rozdílnými hodnotami jak ve vztahu k životu, tak k práci. Jedná se o problém, který je pro manažery mnohdy velmi těžce řešitelný. Obzvláště, když musí řídit zaměstnance s odlišnými kulturními návyky, různými standardy chování a etiky. Hodnoty těchto zaměstnanců musí organizace sledovat již při výběrovém řízení.

V organizacích jsou velmi důležité, v dnešní době mnohdy klíčové, lidské zdroje. Je třeba se tímto problémem velmi zabývat. Aby organizace správně fungovala, musí mít schopné a způsobilé pracovníky. Jak tvrdí Plamínek (2009), člověk je pro danou práci způsobilý, pokud splňuje dvě základní kritéria. Musí mít pro dané úlohy předpoklady a musí dosahovat požadovaného výkonu. Organizace musí mít co nejvíce kompetentních lidí. Tím se myslí, že má pro dané úlohy dostatečné zdroje a je schopen podávat dostatečný výkon.

Kompetence člověka k plnění určité úlohy je tedy kombinací dvou podmínek, a to lidské práce a lidských zdrojů. Lidskými zdroji se tedy nerozumí konkrétní lidé, ale předpoklady k tomu, aby byla práce úspěšná. Lidské zdroje tvoří škálu předpokladů. Jedná se především o vlastnosti, schopnosti a postoje. Vlastnosti manažerskou činností ovlivnit organizace nemůže, na rozdíl od postojů a schopností. Zde narážíme na hlavní problém, s nímž se organizace potýkají, jenž musí řešit. Nedostatečné schopnosti a špatné postoje zaměstnanců jsou hlavními příčinami konfliktů a neefektivnosti organizace. Právě proto je s těmito zdroji často a usilovně pracovat.

Organizace si musí uvědomit různou povahu jednotlivých zdrojů. Dle této povahy s nimi posléze pracovat. Plamínek (2008) uvedl hrubé rozdělení těchto zdrojů. Některé zdroje se nevyčerpávají, naopak se rozvíjejí při správném používání. Jedná se převážně o schopnosti. Typickým příkladem může být užívání cizího jazyka. Čím více zaměstnanec hovoří cizím jazykem, tím ho lépe ovládá a naopak. Pro organizaci hůře ovladatelnou skupinou jsou zdroje, které se vyčerpávají a je nutné je obnovovat. Zde se řadí převážně postoje. Člověk může být plně nadšen pro určitou práci v organizaci, avšak když ho organizace dostatečně neoceňuje. Jeho postoj se může postup času měnit. Zde je nutná obnova tohoto zdroje. Přiměřeně pracovníka oceňovat, motivovat, aby se jeho postoj neměnil. Do třetí skupiny zdrojů, nejhůře ovladatelných, můžeme zařadit čas. Jedná se o zdroj, jenž nelze obnovit, postupným čerpáním se délka lidského života zkracuje a již nejde obnovit. Při shrnutí těchto poznatků můžeme jasně dospět k tomu, že organizace musí používat užitečné schopnosti, obnovovat obnovitelné zdroje a rozumně a hospodárně pečovat o zdroje neobnovitelné.

Organizace musí najít optimální počet pracovníků a jejich kvalitu. Nemůže si zbytečně dovolit investovat do rozvoje pracovníků na místa, kde není zapotřebí téměř žádné kvalifikace. Dle Součka (2005) vyžaduje úspěšná realizace a fungování projektů v organizaci zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. V technicko-ekonomické studii projektu by měly být obsaženy jednotlivé složky. Musí zde být nespecifikovány kvantitativní požadavky, kvalitativní požadavky, měla by být posouzena disponibilita jednotlivých zdrojů, navrženy odpovídající programy výcviku a určit výši osobních nákladů včetně nákladů na výcvikové programy. Velmi důležité je specifikace a získání kvalifikovaných řídicích pracovníků. Důležité proto, že tuto sílu je velmi obtížné získat a žádá si i větší finanční prostředky.

Ačkoli cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí na různých podmínkách, Armstrong (2007) shrnul tyto obecné cíle. Organizace má získat a udržet takové počty lidí,

kteří potřebuje a kteří mají požadované zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Má předcházet problémům s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí. Měla by formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, čímž se organizace bude lépe adaptovat na nejisté prostředí. Je zapotřebí snižovat závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech nedostatečné nabídky pracovních sil s klíčovou kvalifikací pro organizaci formulováním strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků. Organizace by měla zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Přes počáteční základní pojmy, se nyní dostáváme k většímu tematickému celku. V následující kapitole jsou probrány lidské zdroje a jejich řízení. V úvodu je vysvětlen rozdíl mezi podobně vykládanými pojmy.

### 2.2.1 Základní teoretická východiska

Než přejdeme k samotnému definování řízení lidských zdrojů, vysvětlíme si rozdíly mezi dalšími řízeními, jež jsou vzájemně propojena. Armstrong (2007, str. 26) uvádí ve své knize schéma vysvětlení následujících řízení. **Řízením lidí** se myslí politika a praxe rozhodující o tom, jak jsou lidé v organizacích řízeni a rozvíjeni. **Řízení lidských zdrojů** je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů. **Personální řízení** se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem. **Řízení lidského kapitálu** se může definovat jako přístup k získávání, analyzování a předkládání dat informujících vedení o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování jak na celooorganizační, tak na liniové úrovni. Lidský kapitál se považuje za prvořadé bohatství organizace. K zajištění přežití musejí organizace do kapitálu investovat. Řízení lidských zdrojů by mělo zabezpečit získání a udržení potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Řízení lidského kapitálu je úzce propojeno s řízením lidských zdrojů. Avšak řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů – měření lidských zdrojů a výkonu lidí.

### 2.2.2 Definice a systém řízení lidských zdrojů

K úvodní definici v podkapitole 2.2.1 je nutno připojit podrobnější vysvětlení. Dle Storeyho (1989, in Armstrong 2007) se řízení lidských zdrojů považuje za soubor vzájemně

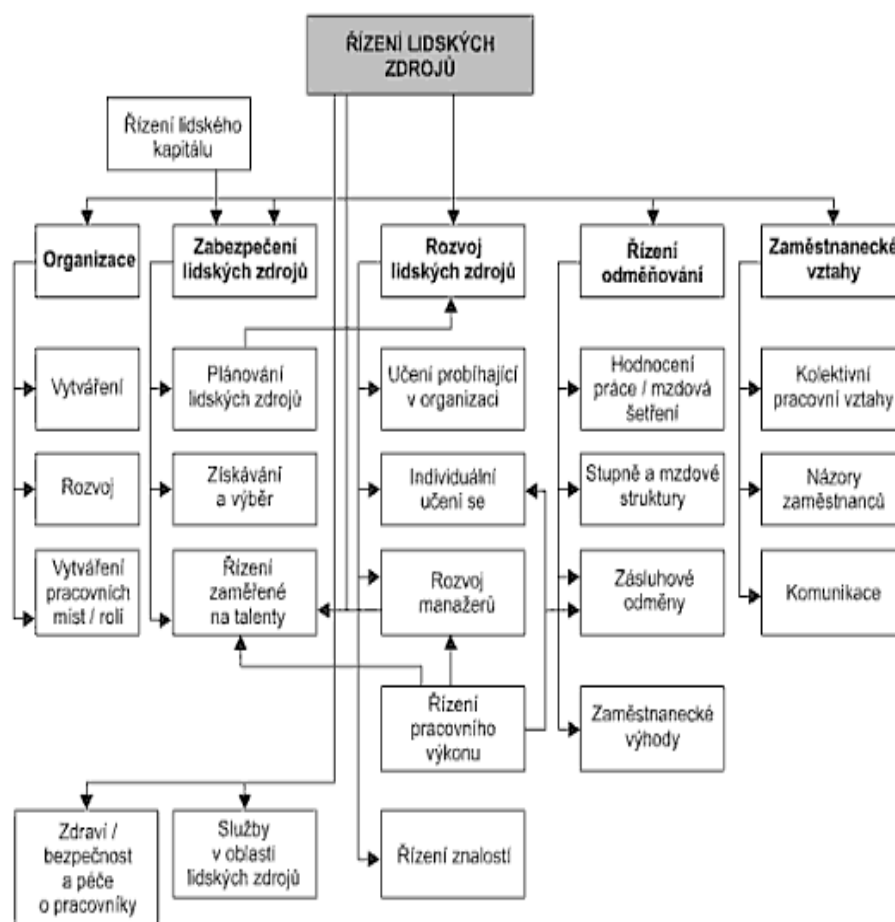
propojených politik vycházejících z ideologie a filozofie. Důležité jsou 4 aspekty, jež tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů.

- a) Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů
- b) Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí
- c) Ústřední role liniových manažerů
- d) Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů

Truneček (2004) definuje řízení lidských zdrojů jako proces organizování změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního prostředí, vnitřními záměry a požadavky pracovníků. Moderní koncepce vychází z předpokladu, že je rozvoj lidských zdrojů navázán na strategické podnikatelské cíle organizace. Svým silným strategickým rozměrem se řadí mezi vrcholové podnikové funkce. Odpovědnost je na vrcholovém a výkonném managementu, stejně tak jako konečná rozhodnutí. Avšak řízení lidí se stává součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují filozofii lidských zdrojů, strategii lidských zdrojů, politiku lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů, praxi v oblasti lidských zdrojů. Aktivita řízení lidských zdrojů jsou nejlépe zobrazeny v tabulce 2-1 od Beckera a Gerharta (1996, in Armstrong, 2007, str. 28)

Obr. 2-1 Řízení lidských zdrojů



### 2.2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Dle Trunečka (2004) obecný cíl řízení lidských zdrojů spočívá v dosažení cílů organizace prostřednictvím lidí. Cílem je zabezpečit kvantitativní stránku pracovníků. Jedná se o počet, formální kvalifikaci a profesní strukturu. Nadále se musí zabezpečit kvalitativní stránka – motivace, tvořivost, výkonnost a identifikace s cíli firmy.

V konkrétnějším pojetí se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v 7 následujících hlavních oblastech. Armstrong (2007) je formuloval následovně.

První oblastí je **efektivnost organizace**. Jedná se o zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářející klíčové schopnosti, které rozhodují o míře konkurenceschopnosti firmy. Tyto postupy mají velký vliv na celkový výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má podporovat programy, které zlepšují efektivnost organizace tím, že vytvářejí účinné postupy v oblasti řízení znalostí talentů a vytváření optimálního pracoviště. Strategie řízení lidských se

mohou týkat jak vytváření politiky soustavného zlepšování, tak vytváření vztahů se zákazníky.

Druhou oblastí je **řízení lidského kapitálu**. Tato problematika již byla probrána v kapitole 2.2.1. Třetí oblastí je **řízení znalostí**. Je to proces nebo postup vytváření, získávání, sdílení, ovládání a využívání znalostí, které směřují ke zlepšování učení se a ke zlepšování výkonu organizace. Cílem je podporovat rozvoj specifických dovedností a znalostí, jež jsou výsledkem procesu učení.

Dalšími oblastmi jsou **řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb**. Řízení odměňování usiluje o zvyšování pracovní angažovanosti, motivace a oddanosti zaváděním politik a postupů, které zajišťují hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho dosahují. Nadále aby byli odměňováni i za úroveň schopností a dovedností, kterou mají nebo si osvojí. Zaměstnanecké vztahy mají vytvářet klima udržující produktivní a harmonické vztahy prostřednictvím partnerství mezi managementem, pracovníky a jejich odbory. Uspokojení lidských potřeb by mělo vyvažovat a respektovat potřeby všech zúčastněných stran. Zabezpečuje pro management pracovní síly, které jsou různorodé. Bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání a osobních potřebách. Poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

V neposlední řadě je třeba **zmínit překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**. Mnoho manažerů má dobré úmysly a teoretické znalosti k provádění těchto činností, avšak samotná realizace je chabá. Manažeři mohou narazit na mnoho problémů, jako jiné priority podniku, nedostatek podpory liniových manažerů, špatná infrastruktura, krátkodobost aktivit, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a špatné ovzduší v organizaci. Cílem je tedy přecházet tuto propast mezi teorií a samotnou realizací. Aby byly prováděny soustavné a efektivní akce. Z tohoto vyplývá, že je relativně snadné zavádět inovativní postupy a politiky, avšak je těžké zajistit, aby fungovaly.

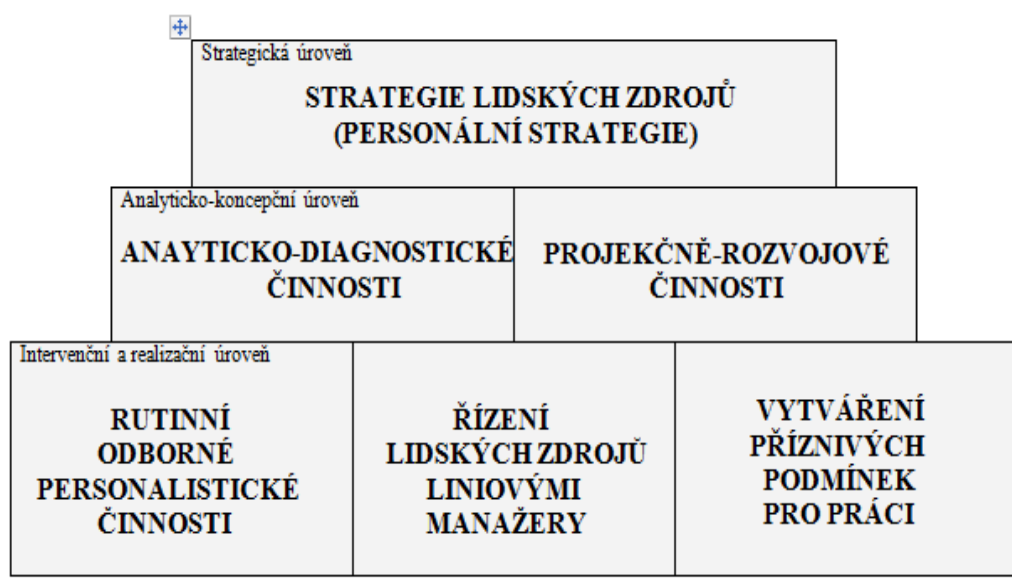
#### **2.2.4 Řízení lidských zdrojů v soudobých pokročilých organizacích**

Lidské zdroje jsou v dnešním světě součástí strategie v čím dál větší míře. Bez lidí není organizace schopna fungovat, plnit dlouhodobé cíle. Dle Charváta (2006) může dosáhnout firma konkurenční výhody, jestliže je schopna učit své lidi rychleji a efektivněji, než konkurence. Řízení LZ je součástí řízení organizace. Na lidi se dnes pohlíží se stejnou nebo větší důležitostí jako na finance, marketing, stroje, atd. Je zde ovšem výjimka, která je od ostatních zdrojů odlišuje. Je to jediný zdroj, se kterým v organizaci spolupracujeme,

komunikujeme, předáváme si navzájem informace. Musí se tedy na ně pohlížet nejen jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který je třeba přeměňovat na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj organizace. Řízení lidí má dvě základní podoby, a to tvrdou a měkkou. Tvrdou se myslí „velení“. Lidé jsou používáni k dosahování sílu podobně jako ostatní zdroje. Při opotřebování lidí jednoduše organizace tyto pracovníky vymění. Tento způsob řízení je sice jednodušší, ale méně efektivní. Na rozdíl měkká podoba dává důraz na motivaci, komunikaci, vedení. Do problému se snaží zapojovat lidi a nejen tvrdě poroučet.

Pro názornost je dobré graficky znázornit strukturu řízení LZ. Mateiciuc (2009) znázornil obecnou činnostní strukturu řízení lidských zdrojů v následujícím pyramidovém schématu (obr. 2–2)

**Obr. 2-2 Struktura řízení lidských zdrojů**



Z tohoto modelu vyplývá, že **východiskem** promyšleného a efektivního manažerského přístupu k LZ organizace je strategie řízení lidských zdrojů, která bývá často ztotožňována s personální strategií organizace. Ve skutečnosti znamenají tyto pojmy odlišné skutečnosti. Strategie lidských zdrojů je poněkud komplexnějším přístupem, který zahrnuje také strategický přístup k jednotlivým činnostem organizace zaměřeným na lidské zdroje, jejich opatrování, efektivní uplatňování a rozvoj. **Druhá úroveň** modelu naznačuje, co je nutno dělat pro naplňování strategických záměrů v oblasti lidských zdrojů. Analyticko-koncepční úroveň je představována třídou analyticko-diagnostických činností a projekčně-rozvojových

činností. První třídou rozumíme veškeré činnosti zaměřené na poznávání a hodnocení personálního systému organizace. Na zjišťování informací, shromažďování podkladů a zpracování dat pro účely rozhodování, týkajícího se LZ. Výsledkem druhé třídy, projekčně-rozvojových činností, s významnými mezičlánky jsou odpovídající realizační nástroje: politika řízení lidských zdrojů, personální plány, personální programy, personální projekty. **Třetí úroveň** rozlišuje tři okruhy činností, postupů a směrů působení managementu. Rutinní odborné personalistické činnosti jsou činnosti obvykle personalistů týkající se personálu organizace. Provozní řízení zaměstnanců liniovými manažery na všech úrovních organizace je velmi důležité, jelikož právě aktivní role liniových manažerů při řízení lidských zdrojů je významným znakem koncepce řízení lidských zdrojů. Tři stěžejní okruhy manažerských činností a povinností jsou vedení zaměstnanců, řízení a kontrola zaměstnanců, součinnost manažerů při provádění rutinních personalistických činností. Třetím okruhem je působení managementu při navozování příznivých podmínek pro práci zaměstnanců organizace. Jedná se o vytváření klimatu, v němž by bylo prohlubováno podvědomí o organizačních cílech, posilován přístup zaměstnanců k plnění organizačních úkolů, usnadňována jejich vysoká výkonnost, odměňován kvalitní výkon, podporována tvořivost a loajalita zaměstnanců.

### **Problémy v řízení lidských zdrojů**

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádějí problémy spojené s aplikací koncepce řízení lidských zdrojů. Zhodnocení zkušeností s praktickou aplikací koncepce nepřinesla jednoznačně pozitivní závěry. Uvádějí, že se tato koncepce neprojevila v praxi ani jako uznávaná teorie, ani jako lepší forma personálního řízení. Vytýkají zejména přehnanou rétoriku, nadsázku a nepřijatelnou míru zjednodušení. Nejvýznamnější výhrady vidí v pojetí vztahů zaměstnanců a vedení firem. Předpokládá se totiž automatická identifikace zaměstnanců s cíli a hodnotami firmy, aniž by se specifikovaly formy jejího vytváření, které narážejí na skutečnost, že moc v systému řízení lidských zdrojů zůstává pevně v rukou zaměstnavatele. Může docházet k problému porušení principu důvěry a partnerství, na jehož základě vztah vzájemnosti vzniká a management se může dostat do podezření, že manipuluje s těmito hodnotami pouze ve vlastním zájmu. Dalším problémem je fakt, že v systému decentralizovaného řízení se těžko prosazují dlouhodobé aspekty řízení lidských zdrojů. K tomu se přidává i kritika upozorňující, že vytváření silné a hluboko vnímané podnikové kultury není z hlediska vývoje firmy nejlepší. Uvedené výtky se týkají především způsobu uplatňování a realizace podnikové koncepce a přístupu k řízení lidských zdrojů. Způsob realizace pak závisí na schopnostech a kompetencích managementu. Management se nesmí



ohánět pouze rétorickými a proklamativní prvky, ale musí přispět ke skutečnému vytvoření ovzduší důvěry.

Existuje také mnoho problémů, které se týkají konkurence v následujícím období. Ulrich (2009) uvedl několik těchto problémů. Součástí každého problému jsou lidské zdroje. Některé z nich budou nyní uvedeny.

Prvním problémem je **globalizace**. Samotný pojem není nový, ale intenzita výzev a problémů nová je. Globalizace znamená nové trhy, nové produkty, nový způsob myšlení, nové pohledy na podnikání a nové schopnosti. Personální útvary musí vytvořit procesy potřebné pro dosažení globální chytrosti, pohyblivosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti. Manažeři budou muset být globálně čilejší, vzdělanější a kultivovanější. Budou muset být schopni co nejvíce s co nejméně zdroji. Téměř všechny cesty mají důsledky v oblasti lidských zdrojů. Organizace může růst pomocí působení na zákazníky. Toto znamená úsilí firmy přimět současné zákazníky, aby kupovali více jejich produktů. Organizace tedy musí vytvořit procesy a vycvičit lidi, aby rychle a snadno získávali informace o potřebách zákazníků, byli oddáni klíčovým zákazníkům a důvěrně je znát. Další cestou k růstu může být působení na základní, rozhodující schopnosti. Týmy složené z pracovníků různých funkčních útvarů odhalují rozhodující schopnosti a pak tyto schopnosti promítají do nových produktů. Při jakékoli cestě k dosažení růstu, musí organizace promyslet důkladně nástroje v oblasti lidských zdrojů.

Další problém uvádí Ulrich (cit. d.) **zaměření na schopnost**. Organizace rozlišuje tvrdé a měkké schopnosti. Tvrdými se zamýšlí například technologie, měkkými organizační schopnosti. Formovat měkké organizační schopnosti je obtížnější. Některé šetření ukazují, že úspěšnost zavádění měkkých organizačních schopností je až ze tří čtvrtin neúspěšná. Organizace pracují ve čtyřech směrech. Budování schopnosti důvěry, kdy lidé věří, že manažeři dělají to, co říkají, a tak udržovat dobrou pověst. Snaha stát se otevřenou organizací, která umožňuje, aby se informace a nápady šířily snadno a rychle. Dosahování schopnosti změny, flexibility a pohyblivosti, která umožňuje soustavné inovace. Učení se a vzdělávání, dosahování změn. Povinností vrcholových manažerů je v zájmu zvyšování konkurenceschopnosti tyto a jiné schopnosti rozpoznávat a posilovat. Úkolem personalistů je vymýšlet, co budou dělat v oblasti schopností. Nestací pouze získávat, vybírat, přijímat, vzdělávat nebo odměňovat jednotlivé pracovníky. Činnosti musejí být prováděny v zájmu vytvoření soustavy organizačních schopností. V moderních úspěšných organizacích, ať už patří do jakéhokoliv odvětví či geografické oblasti, se individuální schopnosti přeměňují na

schopnosti organizace. Manažeři a personalisté by měli neustále hledat schopnosti, které jsou nezbytné k dosažení úspěchu.

Další problém Ulrich (cit. d.) pojmenoval: **změna, změna a opět změna**. Manažeři a pracovníci se musejí naučit měnit se rychleji a snadněji. Jelikož se délka cyklu zkracuje a tempo změn zvyšuje, musejí se personalisté zabývat různými otázkami. Jak se odnaučit naučené? Jak uznávat a respektovat minulost a adaptovat ji na budoucnost? Jak určit, které postupy v oblasti lidských zdrojů změnit pro transformaci a které nechat nezměněné? Jak zapojit srdce a mysl každého člověka v organizaci pro změnu? Právě v těchto otázkách dochází k zásadním nesouladům. Vrcholoví manažeři často vedou zapálené debaty o potřebách změn v organizaci, zastrašují možnými důsledky při nedodržení změn. Avšak sami nejsou ochotni se měnit. Pracovníci přitom více vnímají to, co manažeři skutečně dělají, než to, co říkají.

Problematika lidských zdrojů se tedy netýká pouze organizačních systémů a procesů uvnitř firmy, ale také personální funkce, personálních útvarů. Personalisté se musejí zaměřit spíše na přínosnost své práce, než na to, jak dělat svou práci lépe. Je třeba, aby personalisté dělali svou práci skutečně profesionálně. Měli by vytvářet mechanismy zabezpečování práce v oblasti lidských zdrojů, aby podnik rychle dosahoval požadovaných cílů. Měli by se naučit posuzovat a měřit výsledky spíše z hlediska konkurenceschopnosti než z hlediska pohodlí zaměstnanců. Existují mnohé mýty, které brání dělat personálnímu útvaru svou práci efektivně. Uvedl je v tabulce 2-3 právě Ulrich (2005, str. 36).

**Tabulka. 2-3 Mýty vs. realita vykonávání činností personálního útvaru**

<b>Staré mýty</b>	<b>Nová realita</b>
Lidé jdou pracovat do personálních útvarů a dělat personální práci, protože mají rádi lidi.	Útvary lidských zdrojů tu nejsou proto, aby provozovaly jakousi podnikovou terapii nebo aby sloužily jako sociální, zdravotní nebo spokojenost přinášející útulky. Personalisté musejí vytvářet postupy, které pracovníky dělají konkurenceschopnějšími, a nikoliv bezstarostnými.
Personální práci může dělat každý.	Aktivity v oblasti lidských zdrojů jsou založeny na teorii a výzkumu. Personalisté musejí mistrovsky ovládat jak teorii, tak praxi.
Personální práce se zabývá měkkou stránkou podniku a podnikání, a není tedy měřitelná.	Vliv personální práce na výsledky podniku může a musí být posuzován a měřen. Personalisté se musejí naučit, jak převést, „přeložit“ svou práci do jazyka finančního výkonu.
Personální práce se zaměřuje na náklady, které musejí být pod kontrolou.	Postupy v oblasti lidských zdrojů musejí vytvářet hodnotu tím, že zvyšují, zlepšují intelektuální kapitál firmy. Personalisté musejí přidávat hodnotu, a nikoliv snižovat náklady.
Práce personalistů spočívá v tom, že jsou jakousi policií dozírající na plnění podnikové politiky a stráží střežící zdraví a štěstí pracovníků.	Funkcí personální práce a personálního útvaru není dosáhnout shody, harmonie, ochoty – to je práce manažerů. Personální práce tu neexistuje proto, aby dělala pracovníky šťastnými, ale proto, aby se pracovníci stali oddanými své práci a organizaci. Personalisté musejí pomáhat manažerům angažovat pracovníky a uplatňovat politiku, zasazovat se o ni.
Personální práce je plná bláznivých, módních nápadů.	Postupy v personální práci se během času vyvíjejí. Personalisté musejí vidět svou práci jako součást evolučního řetězce a vysvětlovat ji za použití menšího množství žargonu a většího množství autority.
Personální útvary jsou obsazeny příjemnými lidmi.	V současné době by nutně měly být personální postupy předmětem intenzivní diskuse. Personalisté by měli konfrontovat, zpochybňovat, vyzývat i podporovat

### **Bariéry v řízení lidských zdrojů**

V řízení lidských zdrojů je mnoho bariér. Mateiciuc (2009) naznačil několik aspektů, které brání důslednějšímu přístupu managementu k řízení lidských zdrojů. Obtíže s udržováním určitého lidského potenciálu jsou způsobeny řadou vlivů. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit například změny úkolů a požadavků na zaměstnance, časté změny pracovních podmínek, kolísání personálního obsazení, rozdílné způsobilosti jednotlivců, neznalosti pracovních postupů, odlišné tělesné a psychické vlastnosti jednotlivců, nedostatek informací,

zavádění nových manažerských a pracovních metod, tempo rozvoje organizace, vývoj organizační kultury, rozvoj a překonávání vývojových krizí. Mnozí vedoucí pracovníci, mají sklon k podceňování významu systematického přístupu k řízení a rozvoji lidských zdrojů. Obvykle se jedná o lidi zahloubané do své odbornosti, preferující technokratický přístup před sociálně-psychologickým. Tito vedoucí pracovníci se obvykle ocitají ve velkém tlaku způsobeném přemírou jiných naléhavých úkolů. Toto nedoceňování přístupu k lidským zdrojům může vést k neúspěšnosti organizace, jelikož lidé jsou jedním z kritických faktorů úspěšnosti organizace.

Mateiciuc (cit. d.) uvedl, že závažným rozvojovým úkolem managementu každé rostoucí organizace je nutnost zvládnout řízení lidských zdrojů na takové úrovni, aby se lidské zdroje a nedostatečný lidský potenciál nestaly slabou stránkou a brzdou hladkého provozu a produkční aktivity organizace, jakož i jejího vývoje. Nedostatečný přístup managementu k personální optimalizaci má mnoho příčin. Jedná se například o nestabilitu vnějšího prostředí, nedostatek času a zatížení managementu, odlišné priority managementu, nedostatečná kompetentnost manažerů v personální oblasti, podcenění lidského faktoru, rychlé změny organizace. Mnoho manažerů je velmi ovlivněno minulostí a nejsou schopni se učit moderním přístupům.

### **Výhrady k řízení lidských zdrojů**

K řízení lidských zdrojů se objevuje také řada výhrad. Armstrong (2007) uvedl některé z nich. **Řízení lidských zdrojů slibuje více, než může nabídnout.** Dle Guesta (1991, in Armstrong, 2007, str. 36) je řízení lidských zdrojů optimistické, avšak problematické pojetí, je samá rétorika, nadsázka a naděje. Mnohé organizace, které si myslí, že praktikují řízení lidských zdrojů, ve skutečnosti nic takového nedělají. Je to obtížné a nejlepší je neočekávat příliš mnoho. Mnoho managementů, které spěšně zavedly odměňování odrážející výkon jako nástroj řízení lidských zdrojů, jenž by měl fungovat jako páka změny, byla těžce zklamána. Na druhou stranu mnoho manažerů je opravdovými profesionály a jejich práce nespočívá pouze v planých řečech.

Další výhradou je **etika řízení lidských zdrojů**. Mnohé teorie tvrdí, že řízení lidských zdrojů je nástrojem manipulace. Wilmot (1992, in Armstrong 2007, str. 37) poznamenává, že řízení lidských zdrojů funguje jako určitá forma rafinovaného a zákeřného ovládání ochoty lidí, protože zdůrazňuje, že pracovníci mají být oddáni tomu, co od nich organizace chce. Hlásá vzájemnost, ale za touto rétorikou je vykořisťování pracovníků. Velmi časté je

obviňování, že řízení lidských zdrojů zachází s pracovníky jako s nástrojem nebo prostředkem k dosažení určitého cíle. Tento stav je ovšem přirozený a bylo tomu tak i v minulosti. Naopak, bylo zjištěno, že vyšší množství aplikování postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů bylo spojeno s vyšší spravedlností, důvěrou a plnění manažerských slibů. Pracovníci cítí větší jistotu zaměstnání a větší uspokojení z práce. Lidé jsou také více motivováni.

## 2.3 Rozvoj lidských zdrojů, lidského potenciálu

Existují různé pohledy na rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským potenciálem. Po přečtení mnoha definic se nejvíce kloním k názoru Plamínka (2010), jenž tvrdí, že učením a vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka, tím se rozvíjejí právě lidské zdroje. Tvrdí, že výraz lidské zdroje vznikl hlavně díky doslovnému překladu z anglického *human resources*. Pro některé lidi je výraz lidské zdroje přímo nesnesitelný. Plamínek sám tvrdí, že toto sousloví mu připomíná výraz živá síla, kterou používali profesionální vojáci za komunistické totality.

### 2.3.1 Lidský potenciál

Nejprve je vysvětlen samotný pojem lidský potenciál. Jako v předešlých výkladech, ani tento pojem nemá jednotný výklad a pohled na něj se u mnohých autorů liší. V následující tabulce 2-4 jsou uvedeny různé pohledy na tento teoretický konstrukt. Jsou zde zmíněny koncepce Blažka (1991, in Mateiciuc 2009), Mateiciuca (2009), Fišera (1990, in Mateiciuc 2009), Vodáka a Kucharčíkové (2011), Plamínka (2010) a Palána (2004)

**Tabulka 2-4 Koncepce**

Blažek (1991)	Individuálním lidský potenciál je soubor osobních vlastností (dispozic, způsobilostí) a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností. Lidský potenciál v míněném smyslu má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Souhrn potenciálů všech jednotlivců, v organizaci zaměstnaných dává lidský potenciál organizace.
Fišer (1990)	Lidský potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Znamená možnost a zároveň příslib úspěchu organizace.

Palán (2004)	Lidský potenciál je strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně: potenciál zdatnostní, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní. Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství.
Mateiciuc (2009)	Celková úroveň využitelného lidského potenciálu je dána především souhrnem způsobilostí (kompetencí), explicitními organizačními znalostmi, tichými znalostmi, organizační či firemní kulturou, manažerskými praktikami a usnadňovacími řídicími zásahy.
Vodák, Kucharčíková (2011)	Lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti.
Plamínek (2010)	Učením a vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka. Vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou používat k výkonu.

Téměř všechny definice jsou si v něčem podobné. Obsahují důležitý prvek lidských sil, vlastností, atd. Všechny se ale zároveň liší buďto v detailech nebo více. Blažek, Fišer, Palán a Plamínek přistupují k lidskému potenciálu organizace spíše jako k souhrnu jednotlivých individuálních potenciálů lidí. Je to potenciál, který lidé mají a je prospěšný k výkonu organizace a splňování cílů. Mateiciucovo pojetí obsahuje i další aspekty, které tvoří lidský potenciál. Zaměřuje se i na celkové organizační znalosti, firemní kulturu, manažerské praktiky. K této teorii se přiklání nejvíce, jelikož lidský potenciál je velmi ovlivněn organizací, ve které se nachází. V teorii od Vodáka a Kucharčíkové je první část podobná ostatním, více však zaměřena i na problematiku konkurenceschopnosti. Avšak druhá část říká, že, že je to způsobilost člověka přetvářet sebe sama, s čímž nesouhlasím. Když lidé nemají vhodné organizační podmínky, prostor pro přetváření sebe sama je minimální.

Při rozvinutí Mateiciucovy koncepce lidského potenciálu, která obsahuje i většinu hlavních bodů z ostatních, je tedy celková úroveň lidského potenciálu dána šesti hlavními

faktory. **Souhrnem způsobilostí** všech zaměstnanců organizace. Velký význam pro úspěšnost organizace mají klíčové kompetence zaměstnanců. Hlavními postupy osvojení kompetencí jsou různé formy personální přípravy. Jedná se především o vzdělávání, školení, výcvik, doškolování, rekvalifikaci, účast na odborných seminářích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností vykonáváním činností a zvládání situací. Další jsou **explicitní organizační znalosti**. Jedná se o poznatky, formulované nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel, které organizují individuální lidský potenciál a harmonizují činnosti jednotlivců, čímž se vytváří synergický efekt. Lidský potenciál je dán také **tichými znalostmi**. Jsou to neformální znalosti, dovednosti, zkušenosti. Mohou být často nástroj konkurenceschopnosti, tím, čím se firma může od ostatních odlišovat. Daná organizace poté stojí v roli producenta jedinečných hodnot. Velmi důležitá je také **organizační či firemní kultura**. Ta představuje jakýsi rámec a kulisu pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu k dosažení organizačních cílů. V dnešním prostředí je důležitá taková kultura, která podporuje růst a rozvoj lidského potenciálu. Posledními dvěma faktory jsou **manažerské praktiky** (rozhodnutí, řídicí styl, motivování, vedení lidí, komunikace, koordinace, řízení týmové práce) a **usnadňovací řídicí zásahy** (manažerské intervence na uvolňování lidského potenciálu).

### 2.3.2 Kvalita lidského potenciálu

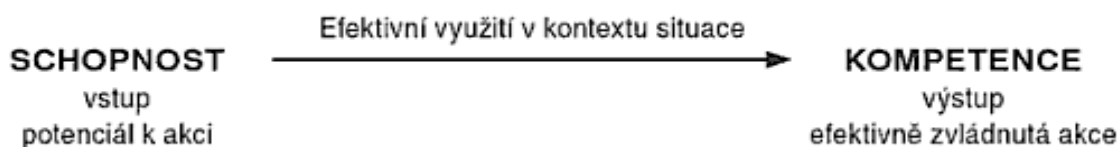
Kvalita lidského potenciálu se vyvozuje především ze schopností a postojů členů organizace. Peloušek (2009) rozlišil s využitím principu čtyřpolní tabulky s určitou mírou zjednodušení čtyři kombinace kvalit lidského potenciálu.

1. **Neschopní a neochotní** (nepříznivé, nedostatečné) – od této skupiny nelze moc čekat. Lidé často pouze napodobují okolí, schovávají se mezi kolektiv.
2. **Schopní a neochotní** (dostatečné, ale nepříznivé) – největší hrozba pro fungování týmu. Ostatní je mohou uznávat pro jejich schopnosti, takže se mohou stát špatnými vzory. Je třeba se jim věnovat co nejdříve.
3. **Neschopní a ochotní** (příznivé, ale nedostatečné) – lidé často snaživí a iniciativní, nemají však zkušenosti a znalosti. Vyžadují mentora, který jim potřebné zkušenosti předá. Po dobrém zpracování mohou být velice přínosní pro výsledek.
4. **Schopní a ochotní** (příznivé a dostatečné) – jsou to přirozené autority a mohou se stát vzory, pokud jim to organizace umožní.

### 2.3.3 Rozvoj lidského potenciálu

Rozvoj lidského potenciálu, dle Vetešky (2008), je jedním ze základních cílů pokročilých koncepcí personální práce v organizaci. Ke kapitalizaci lidského potenciálu dochází prostřednictvím efektivního uplatňování znalostí, dovedností a zkušeností v kontextu životní a profesní dráhy jednotlivce. Měřítkem je jak finanční efekt, tak stupeň rozvoje kompetencí porovnaný s definovaným standardem. Při aplikaci systémového přístupu se schopnost značí jako jeden ze vstupů, kompetence je oproti tomu výstupem. Veteška znázornil jejich vztah následovně (obr. 2-5).

**Obr. 2-5 Systémový přístup**



Kompetence jsou, jak uvádí Mateiciuc (2009), v moderním managementu chápány jako způsobilosti zaměstnanců. Rozlišuje skutečné kompetence a požadované kompetence. Skutečné znamenají skutečné způsobilosti, jimiž se zaměstnanci vyznačují. Základ struktury lidského potenciálu organizace je souhrn kompetencí všech zaměstnanců. Naproti tomu požadované kompetence jsou vyvozované v podobě pracovních požadavků a nároků z povahy pracovních úkolů, situací a povinností. Hovoří se o profilu klíčových kompetencí dané pozice. Jsou to charakteristiky jako požadované osobnostní vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti, postoje, hodnotová orientace a motivovanost zaměstnanců.

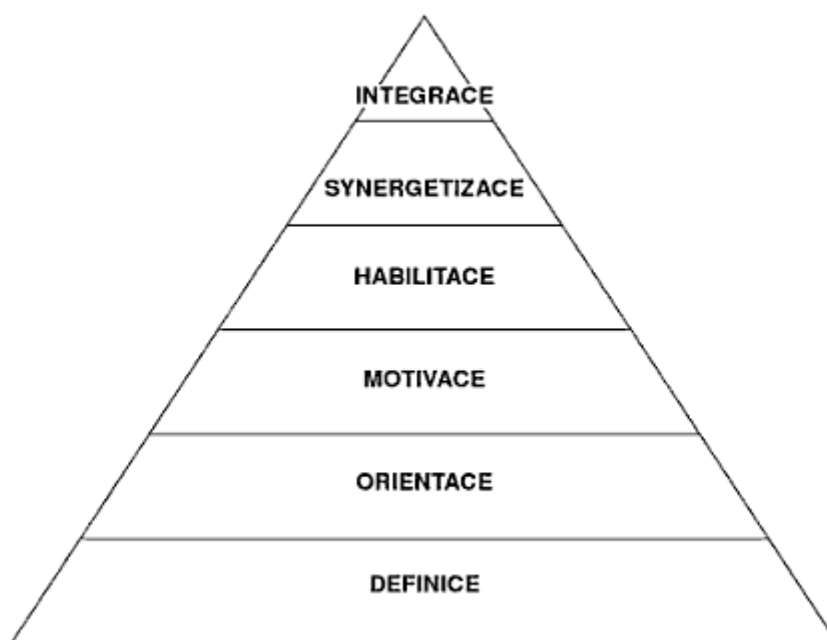
Hroník (2006) říká, že čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je potřeba výkonnějších, efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí, resp. kompetentnosti. Rozvoj je těsně spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti, a s odměňováním. V mnoha organizacích jsou rozvoj a vzdělávání pojaty ale spíše jako benefit pro vlastní zaměstnance, nikoli jako samozřejmost.

#### **Taktika rozvoje lidských zdrojů**

S lidskými zdroji je nutno pracovat velmi opatrně. Je důležité rozvíjet je moudře a v dostatečné míře vzhledem k jejich povaze. Pro názorné vysvětlení taktiky nám nejlépe poslouží „pyramida kultury“ (obr. 2-6), kterou zobrazil Plamínek (2009).



**Obr. 2-6 Pyramida kultury**



Tato pyramida organizacím pomůže posuzovat, ve kterých disciplínách je situace příznivá a kde je třeba s lidskými zdroji ještě pracovat. Spodní tři patra hledají možné příčiny neloajality vůči úloze. Říkají, že člověk je neochotný vykonávat danou úlohu ze tří důvodů: úloha není dostatečně nadefinována (definice), vykonavatel není dostatečně informován (orientace), úloha ho dostatečně neinspiruje k výkonu (motivace). Svrchní patra se poté zabývají příčinami omezení schopnosti vykonávat úlohu. Výkonu může bránit deficit individuálních schopností (habilitace), nedostatek vztahových dovedností či nedostatečné podmínky pro příznivé vztahy (synergetizace) a specifické osobní vlastnosti vykonavatele (integrace). Pyramidové uspořádání postupů rozvoje lidských zdrojů má svou logiku. Vyřešení problémů na úrovni nižších pater bývá předpokladem dobrého řešení na úrovni vyšších pater. Pro příklad můžeme uvést, že nemá cenu nákladně motivovat zaměstnance, jestli nemají dostatek informací o úloze. Pro vedoucího pracovníka je zcela klíčové najít správné patro, kde problém vzniká.

### **Volba přístupu k rozvoji lidských zdrojů**

Každá organizace bude volit jiný přístup k rozvoji lidských zdrojů. Záleží na mnoha faktorech, jaký přístup zvolí. Jak uvedl Mateiciuc (2009), nynější praxe řízení lidských zdrojů v organizacích je závislá na druhu a velikosti organizace, na jejím zaměření a předmětu činnosti, ambicióznosti managementu a disponibilních prostředcích. Jako výchozí rámec pro volbu určitého přístupu k rozvoji lidských zdrojů v konkrétní organizaci slouží hlavně

posouzení hlavních rysů organizační strategie včetně obecných charakteristik růstu a rozvoje organizace. Je důležité zabývat se také obecnou činností struktury systému řízení lidských zdrojů. V praxi se vyskytují dva krajní případy.

První je přesvědčení, že organizace žádné zvláštní řízení lidských zdrojů nepotřebuje. Organizace jsou v dojmu, že vše, co se týká lidí, je snadno řešitelné. Management tedy bagatelizuje problémů lidských zdrojů, což může vést ke zhoubě dané organizace. Důsledkem takového chování bývá nejistota, nespokojenost a malá loajalita zaměstnanců, malý výkon, ztráty v podobě snížené kvality produktu, nízká organizační efektivnost, ztráta konkurenceschopnosti. Následně může docházet k úbytku zákazníků a poklesu prosperity.

Druhým postojem je přesvědčení o tom, že ke kvalitnímu zajištění úkolů v oblasti rozvoje a lidských zdrojů má sloužit specializovaný personální útvar. Tento postoj také není správný. Řízení lidských zdrojů totiž není pouze záležitostí personalistů, ale celého managementu a v současných podmínkách rostoucího tlaku na racionální využití zdrojů si organizace pravděpodobně nemůže zaměstnávat velké množství odborných specialistů.

V praxi se setkáváme s různými druhy přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Firmy se nacházejí mezi dvěma uvedenými extrémy. Buďto spíše bagatelizují problémy lidských zdrojů, jsou vyvážené, nebo se problému věnují až přespříliš

#### **2.3.4 Talent management**

Současná potřeba organizací zaměřovat se na lidské zdroje je dána charakterem současné epochy. Na rozdíl od minulosti, kdy svět nebyl ještě globalizován, v současném podnikatelském prostředí se vlivem globalizace utvářejí velmi obtížné podmínky, spjaté s narůstajícími tlaky konkurence a hyperkonkurencí (Gibson, 1998). Následkem toho se pro organizace stávají klíčovými lidské zdroje. Kdysi se organizace zaměřovaly především na finanční prostředky, moderní a výkonnou techniku a technologii či kvalitní strategii. Tyto aspekty jsou zajisté velmi důležité i nyní, ale hlavní konkurenční výhodou se stávají lidé, efektivní zaměstnanci. Organizace, které chtějí v současnosti přežít a růst, musejí přilákat kvalitní talentované zaměstnance. To znamená, že se musejí věnovat talent managementu neboli řízení talentů. Dle Koubka (2007) je počet talentovaných jedinců v populaci dosti omezený. Organizace by se měly tyto jedince snažit za použití co nejúčinnějších nástrojů co nejlépe využít. Následně o ně musí pečovat a snažit o jejich rozvoj a udržení v organizaci.

V ČR je tento postup o to důležitější, jelikož populace stárne a dochází k odlivu mozků. TM představuje specifický pohled na řízení a rozvoj lidského potenciálu organizace.

Organizace by měly poskytnout talentovaným jedincům skutečný rozvoj a hlubší identifikaci s organizací. Tento systém by měl organizaci pomoci získat a udržet vysoce talentované zaměstnance. Talent management se netýká jen odměňováním zaměstnanců, ale velmi důležitá je motivace zaměstnanců, umožnění kariérního růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, pěstování kultury uznání, slušného přístupu nadřízených, úcty a respektu a zavedení cílených strategií poskytujících lidem a organizaci příležitost rozvinout a využít talent. Řízení talentů by se nemělo zaměřovat pouze na jednotlivce s vysokým potenciálem, ale na pracovníky napříč celou hierarchií organizace.

Pojem talent se vykládá mnoha způsoby a není na něj přesná definice. Souhrnem definic od Smrčkové, Beckera, Cannona a McGeeho je talent jednatel, který dokáže svou organizaci od druhých. Jedná se o člověka, který podává jak vysoký výkon, tak má velký potenciál. Talent management je systém udržení a rozvoje právě těchto talentů.

Horváthová (2010) tvrdí, že dobře prováděný talent management poskytuje organizaci mnoho přínosů. Talentovaní lidé více pomáhají k naplňování podnikové strategie a cílů organizace. Organizace se stává se žádaným zaměstnavatelem, přitahujícím další talenty. Zásadou tohoto systému jsou identifikování a udržování talentovaných jedinců, plánování nástupnických pozic je jednodušší, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace. Dále jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Hroník (2006) uvedl, že proces talent managementu je logický. Začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí. Proces se tedy skládá z identifikace, získávání, rozvíjení, využití a udržení. Poté, co se talent identifikuje, je nutné sjednat jasně stanovený kontrakt. Tato část je velmi důležitá, jelikož by se mělo předejít tomu, aby talent brzy nezpychl, jelikož si začne uvědomovat svou hodnotu. V TM jsou dva základní druhy programů. Prvním jsou *trainee programy*. Účastníci se stávají po dobu programu zaměstnanci organizace a po úspěšném absolvování je nabídnut další kontrakt. Program trvá obvykle půl roku až rok a je velmi rozmanitý. Dalším typem je *talent development*. Ten je určen pro zaměstnance, kteří již ve firmě nějakou dobu působí.

Je patrné, že v dnešním globalizovaném, rychle se měnícím, někdy až hektickém světě, se firmy musí čím dále více zaměřovat na lidi. Nemohou pouze kalkulovat s financemi, či

materiálními zdroji, jako tomu bylo v minulosti. Dobře prováděný talent management má organizacím pomoci se s dnešním podnikatelským prostředím co nejlépe vypořádat a má poskytovat konkurenční výhody v podobě lidské síly. Problematika talent managementu a jeho provádění je složitý proces a v této práci je pouze nastíněn. Bylo ho však třeba zmínit, jelikož je to nedílná složka současné práce s lidmi v organizacích.

### **3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

Organizace, již se zabývám v následující kapitole, je společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. Výběr právě této organizace nebyl náhodný, jelikož jsem u ní měl možnost pracovat a přechodně v ní působím i nyní. Organizaci jsem měl možnost více sledovat i před pracovním poměrem, jelikož jsou v ní zaměstnáni i příbuzní. Organizaci jsem měl možnost poznat na více úrovních, od dělnických pozic až po vrcholový management. Z tohoto vyplývá, že mohu seznámit s touto organizací a v dalších částech práce ji analyzovat i ze svého vlastního pohledu a svých zkušeností nasbíraných za dlouhá léta přímo jako součást této organizace.

#### **3.1 Podnikání a poslání organizace**

Uvedená společnost dodává kvalitní pitnou vodu zákazníkům z regionu Severní Moravy a Slezska a stará se také o odvádění a čištění vod odpadních. Zaručuje plynulé a spolehlivé dodávky pitné vody v neomezeném množství, likvidaci odpadních vod na vysoké technologické úrovni bez negativního dopadu na životní prostředí. Kromě toho nabízí i celou řadu dalších služeb.

Společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. je největší vodárenskou společností v Moravskoslezském kraji a dlouhodobě se řadí mezi přední firmy na vodárenském trhu ČR. Hlavní výrobní činností je výroba a dodávka pitné vody spolu s odváděním a čištěním odpadních vod. Do oblasti působnosti Společnosti patří okresy Frýdek - Místek, Karviná, Nový Jičín a Opava. Na základě smluvních vztahů je voda dodávána městům Ostrava, Hlučín, Studénka a některým dalším menším obcím, pitnou vodou je zásobována rovněž příhraniční oblast Polska a Přerovsko. Společnost provozuje kanalizaci a ČOV města Bruntál.

## **Vlastníci SmVaK Ostrava a.s.**

Do roku 1992 zabezpečoval zásobování pitnou vodou, odvádění a čištění odpadních vod na celém území bývalého Severomoravského kraje státní podnik stejného názvu. Po privatizaci tvořila akcionářskou strukturu z většiny města a obce regionu. Od roku 1999 se majoritním akcionářem stala britská vodárenská společnost Anglian Water. V roce 2004 byl podíl Anglian Water převeden na Waterfall Holding B. V. (dceřiná společnost Penty Investments). 30. dubna 2004 získala tato společnost i minoritní podíl společnosti SUEZ Environnement (bývalé ONDEO) a stala se držitelem 98,45 % akcií SmVaK Ostrava a.s. Od 1. července 2006 do 02.12.2009 byl majoritním akcionářem španělská vodárenská společnost **aqualia** gestión integral del agua, S.A. (100% dceřiná společnost koncernu FCC specializující se na stavebnictví a provoz komunálních služeb). Od 02. 12. 2009 je majoritním akcionářem španělská společnost AQUALIA CZECH S. L.

## **Činnosti společnosti**

Délka vodovodní sítě ve správě a majetku společnosti je okolo 5000 km, délka vodovodních je přibližně 900 km a jejich počet přesáhl 120 tisíc. Na veřejný vodovod v majetku SmVaK Ostrava a.s. je dnes napojeno přibližně 86 % z celkového počtu všech obyvatel. Připočteme-li také dodávku pitné vody, kterou společnost zajišťuje jako velkododavatel pro města Ostravu, Hlučín, Studénku, některé další obce, příhraniční oblasti Polska a část Přerovska, pak počet zásobených obyvatel přesahuje jeden milion. Produkováná pitná voda je na vysoké kvalitativní úrovni a trvale vyhovuje nárokům pro přípravu kojenecké stravy.

Další důležitou činností je odvádění a čištění odpadních vod. Vzhledem k současným požadavkům ochrany životního prostředí se pozornost ve stále větší míře zaměřuje právě na tuto oblast. Počet obyvatel napojených na veřejné kanalizace ve správě společnosti představuje více než 500 tis. osob (přibližně 59 % z celkového počtu obyvatel daných oblastí). Délka kanalizační sítě přesáhla 1 300 km, počet kanalizačních přípojek činí více než 36 tisíc o celkové délce okolo 311 km. Společnost provozuje přes 60 čistíren odpadních vod.

Velká pozornost je věnována čištění odpadních vod. V současné době čistí společnost s vyhovující účinností již více než 99 % odpadních vod. Vedle moderních postupů odstraňování dusíkatých látek se do provozní praxe zavádějí i nejnovější technologie jako například odstraňování fosforu. Byly vyřešeny rozhodující zdroje znečištění ve sféře působnosti SmVaK Ostrava a.s. a společnost tak významně přispívá k ochraně životního

prostředí, které svou činností bezprostředně ovlivňuje nejen v regionu, kde působí, včetně města Ostravy, ale díky návratu vyčištěné vody do přírodního prostředí v daleko širším geografickém měřítku.

### **Předmět podnikání**

- provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- nakládání s odpady /vyjma nebezpečných/
- technické testování a analýzy
- poradenství (kromě účetního, ekonomického a organizačního) a konzultace
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence
- zprostředkování obchodu
- výroba elektřiny
- vodoinstalatérství
- výroba, oprava a montáž měřidel
- projektová činnost v investiční výstavbě
- provádění inženýrských staveb vč. sídlištních celků
- skladování
- silniční motorová doprava nákladní
- pronájem motorových vozidel a dopravních zařízení
- automatizované zpracování dat
- jiné ubytovací možnosti
- pronájem movitostí a nemovitostí včetně služeb
- pronájem strojů a přístrojů
- poskytování technických služeb
- správa a údržba nemovitostí
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- výzkum a vývoj v oblasti technických věd
- kovoobrábění
- výroba a rozvod teplé vody
- stavební práce při stavbě a opravách vodovodů a kanalizací
- čištění kanalizací a přípojek
- úřední měření

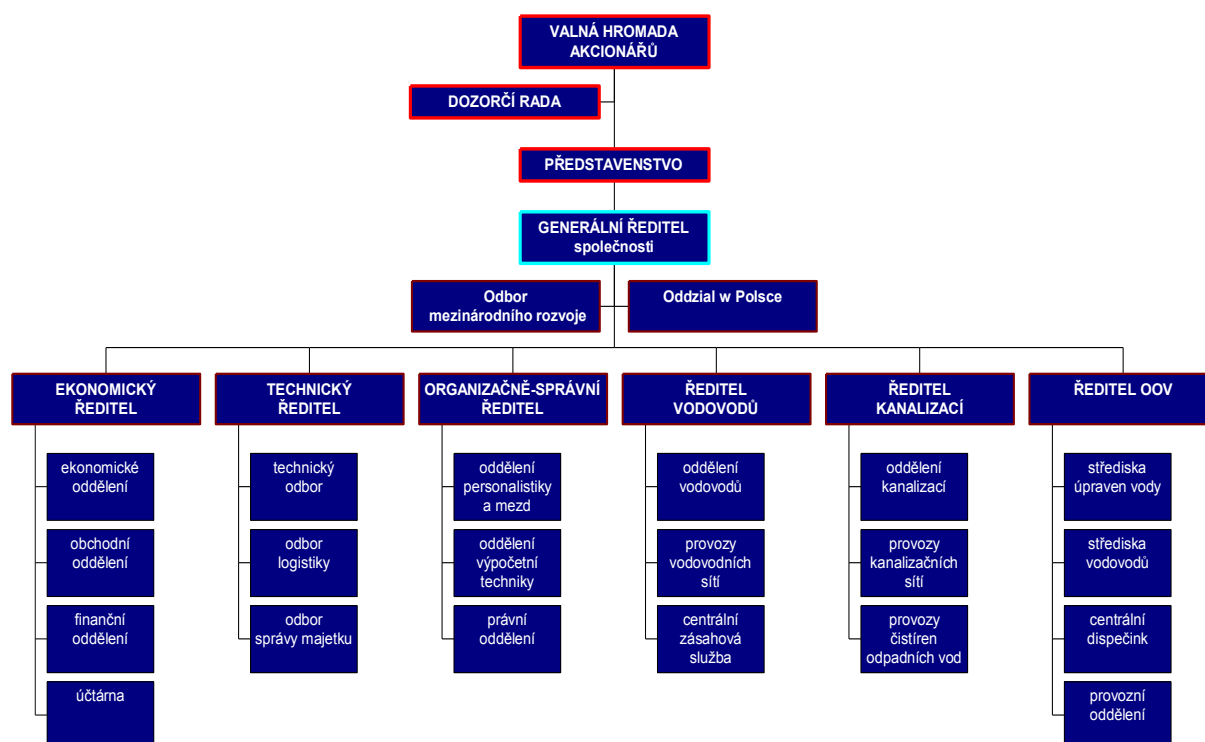
- revize el. zařízení
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- technicko – organizační činnost v oblasti požární ochrany.

### 3.2 Cíl společnosti

Poslání, resp. účel společnost je definován prostřednictvím deklarace jejích cíle. Cíl společnost nadeřinovala v nové výroční zprávě uveřejněné v dubnu 2011 následovně: „Rozvíjet ve všech oblastech činnosti společnosti inovační přístup, poskytovat zákazníkům široký rozsah služeb ve stále lepší kvalitě, upevňovat odpovědný vztah k životnímu prostředí, usilovat o rozšíření působnosti za hranice regionu i země a udržet si pozici špičkové vodárenské společnosti evropské úrovně.“

### 3.3 Organizační struktura

Obr. 3-1 Organizační struktura



Ve výše uvedeném obrázku jsou stupňovitě vyobrazeny jednotlivé strukturální stupně. Údaje jsou čerpány z výroční zprávy pro rok 2010. Jelikož je SmVak Ostrava akciovou společností, je nejvyšším rozhodovacím orgánem valná hromada akcionářů, na kterou dohlíží

dozorčí rada. Řídící funkci zde zastupuje představenstvo. Členové představenstva jsou voleni a odvolávání valnou hromadou, členství v představenstvu je nezastupitelné. Jednotliví členové představenstva jsou voleni na čtyřleté funkční období. Opakovaná volba člena představenstva je možná. Funkce člena představenstva zaniká volbou nového člena představenstva, nejpozději uplynutím tří měsíců od skončení jeho funkčního období. Představenstvo volí ze svého středu předsedu a tři místopředsedy. Představenstvo je složeno z 13 lidí, tzn. 1 předsedy, 3 místopředsedů a 9 členů.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada se při své činnosti řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou. Dozorčí rada určí svého člena, který zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti členu představenstva. Dozorčí rada má 12 členů, tzn. 1 předsedu, 1 místopředsedu, 4 členy volené zaměstnanci a 6 členů.

V hlavním středisku v Ostravě sídlí generální ředitel, vrcholový management firmy a některé centrální úseky. Ostatní úseky jsou situovány do různých obcí dle pole působnosti. Například jsem působil ve Frýdku - Místku, jak v ekonomickém oddělení, tak v oddělení střediska vodovodů.

### **3.4 Výsledky Společnosti v roce 2010**

Společnost SmVak Ostrava a.s. dosáhla pozitivních výsledků v oblasti meziroční nárůst produktivity práce a přidané hodnoty. Ve zvýšení počtu odběratelských smluv a obyvatel napojených na vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu. Potvrdila v minulosti dosaženého pozitivního ratingového ohodnocení. Obhájila certifikáty ISO norem. Firma dosáhla pozitivního hospodářského výsledku.

V průběhu celého roku 2010 zajišťovala společnost plynulé zásobování pitnou vodou a díky dostatečným kapacitám bylo možné plně uspokojit veškeré požadavky odběratelů. Tradiční hodnotou společnosti je vysoká kvalita pitné vody, dodávané z centrálních zdrojů Ostravského oblastního vodovodu, která patří mezi nejlepší v České republice. Mezi nejvýznamnější události roku 2010 s negativním dopadem do provozní činnosti patřily květnové povodně, které postihly zejména centrální zdroje vody. Výroba vody mírně poklesla, což mělo vliv na hospodářský výsledek společnosti. Tato skutečnost se přičítá také negativnímu dopadu hospodářské krize.



## Organizační a personální oblast

V průběhu celého roku 2010 probíhalo vzdělávání zaměstnanců v souladu s ročním plánem vzdělávání, které bylo zaměřeno zejména na zvýšení úrovně odborných znalostí a jazykových dovedností a na zkvalitňování úrovně integrovaného systému řízení. V rámci dotačního titulu na vzdělávání zaměstnanců s názvem „EDUCA“, se uskutečnil program specifického ekonomického vzdělávání. Vzdělávací program bude pokračovat v roce 2011 v oblasti vodárenství. Pracovněprávní vztahy ve Společnosti jsou realizovány v souladu se Zákoníkem práce a platnou Kolektivní smlouvou pro rok 2010. U společnosti není ustanoven „výbor pro odměny“.

### Přehled počtu zaměstnanců konsolidovaného celku

Tabulka 3-2 Počet osob (přepočtený stav)

	2008	2009	2010
Přepočtený počet zaměstnanců celkem	915,42	891,54	872,85
v tom zaměstnanci provozu vodovodů	459,44	425,02	403,10
v tom zaměstnanci provozu kanalizací	292,60	304,19	306,84
v tom ostatní zaměstnanci	162,98	162,33	162,91
v tom zaměstnanci „dceřiných společností“	0,40	0	0

Zdroj: Výroční zpráva SmVak Ostrava a.s.

## 4. ANALÝZA PŘÍSTUPU ZVOLENÉ ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

V této kapitole je analyzován přístup SmVak Ostrava a.s. k rozvoji lidského potenciálu. Je specifikován předmět, sepsán postup analýzy a použité metody a na konci budou výsledky interpretovány a shrnuty.

## 4.1 Specifikace předmětu analýzy

Subkapitola se zabývá specifikováním předmětu analýzy. Odpovídá na otázku, co se zkoumá. Analyzovat společnost SmVak Ostrava a.s. pro mne nebylo těžkým úkolem, jelikož organizace přistupuje k rozvoji lidského potenciálu důsledně a má i dobré výsledky. Dalším faktorem je fakt, že ve společnosti několik let působím a o firmě a jejích zaměstnancích mám mnoho informací, které mohu nyní uplatňovat.

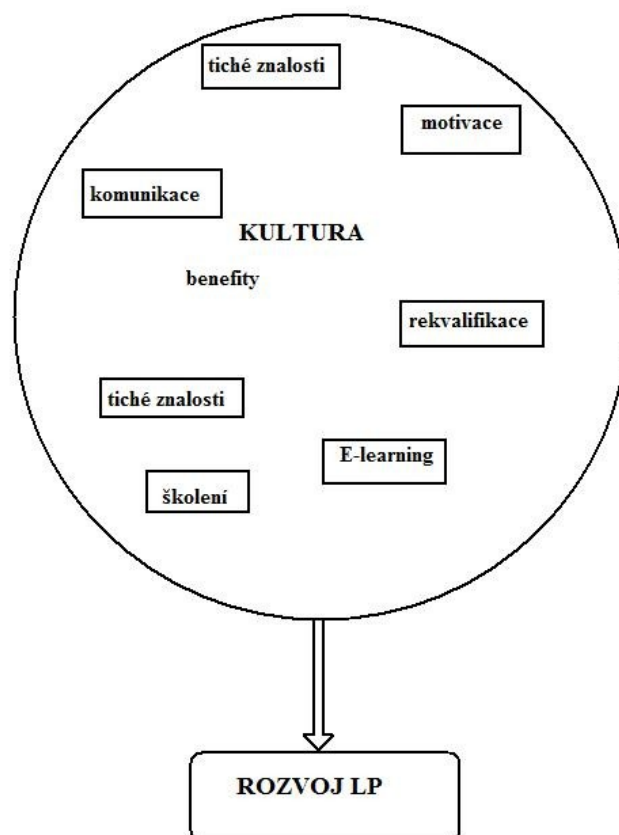
Při analýze rozvoje lidského potenciálu je velmi důležité nadefinování proměnných, které přispívají k rozvoji lidského potenciálu. Některé větší mírou, některé menší. Při definování proměnných je vycházeno z teoretických základů, které byly napsány v úvodních kapitolách práce.

Hlavní proměnné, které byly zkoumány, jsou následující: školení ve společnosti, motivace zaměstnanců, organizační kultura, komunikace, fluktuace a rekvalifikace zaměstnanců, úloha a přenos tichých znalostí, sebevzdělávání, uplatňování e - learningu a poskytování benefitů. Různé proměnné byly zkoumány různými metodami. Některé metody byly nasazeny až v průběhu zkoumání, jelikož zpočátku se jevilo, že nepřispějí k vyjasnění problematiky rozvoje lidského potenciálu.

Předmětem zkoumání jsou tedy výše uvedené proměnné v SmVak a.s. V dalších částech práce je prováděna detailní analýza proměnných. Je zkoumán jejich vliv na rozvoj lidského potenciálu v organizaci, jejich důležitost a to jak kvalitativně, tak kvantitativně. Je analyzován postoj zaměstnanců k praktikám rozvoje lidského potenciálu u této organizace. Dále rámec stanovený managementem a samotnými cíli firmy. Velmi důležité, s ohledem na cíl práce, nejsou pouze proměnné s velkou důležitostí, ale analýza se zabývá také menšími celky, které navenek k rozvoji nepřispívají, ale při detailnějším zkoumání a deduktivních metodách k rozvoji lidského potenciálu přispívají.

Pro lepší ilustraci a pochopení problematiky jsem sestrojil následující grafické schéma (obr 4-1).

**Obr. 4-1 Rozvoj LP**



Zdroj: Samostatná analýza

V kruhu jsou zobrazeny vstupy, které vedou k následnému rozvoji lidského potenciálu. Vstupy v obdélnících přispívají přímo k rozvoji LP, další tvoří nepřímé složky, zejména kultura organizace.

## **4.2 Postup analýzy a použité metody**

V této kapitole je popsáno, jakým způsobem je vůbec daná problematika analyzována. Je nestanoven postup analýzy a metody, které se při samotné analýze použily. Celek je rozdělen do dvou hlavních částí. V první se popisují metody sběru dat. Jsou uváděny jednotlivé metody, vysvětlovány a popsány postupy, jak byly aplikovány. Druhou částí jsou metody analýzy. Jedná se o různé metody, jejichž výsledky jsou převážně určité grafy, tabulky, logická schémata.

V subkapitole jsou uvedeny a detailněji popsány jednotlivé metody, výsledky však budou interpretovány až v subkapitolách následujících.

#### **4.2.1 Metody sběru dat**

Sběr dat probíhal mnoha cestami. Hlavními metodami však byly rozhovory, studium dostupných dokumentů a vlastní pozorování. Dotazníkové šetření se mi zdálo v tomto případě zbytečné, jelikož bylo třeba hlubšího poznání, které dotazníková metoda poskytuje těžce.

##### **Studium dostupných dokumentů**

SmVak a.s. je velkou akciovou společností, což znamená, že má buď zákoně či dobrovolně mnoho sepsaných dokumentů. Mnoho z nich musí být veřejně vyvěšeny, některé jsou interní a přístup k nim byl složitější. Hlavními dokumenty, ze kterých bylo čerpáno, jsou kolektivní smlouva, pracovní řád, etický kodex, výroční zprávy, internet, intranet, různé interní dokumenty. Z jednotlivých dokumentů byly nastudovány proměnné a výsledky poté interpretovány. Dokumenty byly poskytovány jak v tištěné, tak v elektronické podobě. Analýze byly podrobeny následující organizační řídicí normy a další dokumenty

**Kolektivní smlouva** byla poskytnuta z elektronických médií. Z kolektivní smlouvy jsem čerpal údaje zejména o mzdovém systému, benefitním systému. Dále zde jsou obsaženy informace o péči o pracující, zdravotní péči, bezpečnosti a ochraně zdraví. Kolektivní smlouva je dobrým zdrojem pro nastudování základní problematiky a prostředí, ve kterém se samotný rozvoj uskutečňuje. Navíc je to dokument, který se musí dodržovat, jinak hrozí zákonné postihy. To znamená, že informace jsou jasně dány a nemohou být vykládány jinak, jako u některých dokumentů, které jsou psány spíše „na oko“, a ve skutečnosti se podle nich nepostupuje. Kolektivní smlouva nebyla pro výzkum sice klíčová, ale informace z ní čerpané byly velmi důležité a hodnotné.

**Pracovní řád** tvoří spíše doplňkovou složku při zkoumání. Mnoho informací nebylo přímo použito, avšak nastudování tohoto dokumentu bylo přínosné pro prohloubení znalostí o organizaci, které ulehčuje následnou analýzu, která je poté i prováděna s lepšími výsledky a je hodnotnější. Informace nesouvisí přímo s rozvojem lidského potenciálu. Čerpal jsem zejména informace o pracovně-právních vztazích.

**Etický kodex** má být jeden z klíčových dokumentů, ze kterého by bylo možno čerpat informace zejména o kultuře a etice ve společnosti. Kultura právě tvoří velmi důležité podmínky ke správnému rozvíjení potenciálu. Nakonec není z dokumentu využita téměř

žádná informace, jelikož dokument je zpracován velmi obecně, dle mého špatně. Tím, že znám kulturu společnosti z vlastní zkušenosti, etický kodex je pro mne pouze snůškou oku lahodících prázdných frází.

**Výroční zpráva** je velmi hodnotným pramenem pro získávání informací. Shodou okolností jsem měl možnost čerpat již z nové výroční zprávy za rok 2010, takže všechny informace jsou co možná nejaktuálnější. Informace jsou hojně používány zejména ve třetí kapitole při popisu organizace. Avšak obsahuje i hodnotné informace k analýze. Zpráva obsahuje informace o struktuře podniku, různé výkazy a závěrky, cíl obecný i cíle v rozvoji lidských zdrojů, kodexy společnosti, atd.

Jedním z nejhodnotnějších zdrojů je **internet** a hlavně **intranet**. V soudobé elektronické době je samozřejmostí čerpat právě z tohoto zdroje. SmVak má celkem dobrý informační systém jak pro zaměstnance, tak pro vedení a veřejnost. Detailněji tato problematika bude probrána v pozdějších kapitolách. Z intranetu jsem čerpal některé dílčí dokumenty. Dále jsem mohl prozkoumat benefiční systém, komunikační praktiky, systém sebevzdělávání, školení a mnoho dalších skutečností. Intranet není přístupný veřejnosti a k informacím v intranetu jsem se dostal skrze prostředníka.

Dále jsem studoval různé **další dokumenty** vydané organizací. Například jsem měl možnost nahlédnout do dokumentu, který se týká dotací na rozvoj lidského potenciálu z EU. Dále jsem pročítal různé další směrnice, nařízení managementu a mnoho dalších, z nichž jsem posléze vybral nejvhodnější informace.

## **Rozhovory**

Rozhovory byly pro práci klíčové. Metodu rozhovoru používám hlavně proto, že jsem mohl přímo se účastnit a mohl metodu spojit také s pozorováním reakcí dotazovaných. Metoda je sice náročnější, než dotazníky, avšak pro tuto práci o mnoho vhodnější. Pro analýzu jsou použity 3 rozhovory. Nemohl být jeden univerzální, jelikož dotazovaní byli na jiných stupních v organizační pyramidě a mohli mít přístup k odlišným informacím. Rozhovory mají polostrukturovanou podobu, jelikož bylo důležité dát dotazovaným více volnosti a mít tak způsob zachytit nepředvídatelné informace. Většina odpovědí byla zachycena na záznamový arch, avšak některé rozhovory probíhaly přímo v práci, kde nebyla možnost odpovědi zaznamenávat. Tento problém byl vyřešen co nejrychlejšími dodatkovými zápisem, aby bylo využito co nejvíce informací.

**Rozhovor 1** probíhal s vedoucím oddělení personalistiky a mezd. Tento rozhovor je zřejmě nejklíčovější, jelikož mnohé informace ostatní zaměstnanci nevědí. Rozhovor je zaměřen na získání co nejvíce informací ke všem nadefinovaným proměnným. Polostrukturovaná podoba je velmi důležitá, jelikož bylo nutné tvořit podotázky přímo v průběhu rozhovoru. Pro rozhovor byly stanoveny hlavní tematické okruhy, podle nichž se rozhovor řídil. Tento rozhovor je časově a věcně nejobsáhlejší, jelikož bylo třeba zacházet do velmi detailních informací. Trval přibližně 1 hodinu. Hlavní okruhy otázek rozhovoru 1 naleznete v příloze (příloha č. 1).

**Rozhovor 2** je určen pro zaměstnance, kteří nepracují na dělnických pozicích, ale nepracují ani v oblasti personalistiky. Rozhovor je určen především k ověřování informací, které jsem získal pomocí zbylých metod přímo u zaměstnanců. Rozhovor byl prováděn s pracovníky ekonomického útvaru, útvaru ostravského oblastního vodovodu a útvaru vodovodů. Rozhovor je v pár detailech odlišnější od rozhovoru 3, jelikož u těchto pracovníků se předpokládá jiný přístup k rozvoji potenciálu. Je časově méně náročný, než první, jelikož už nebylo zapotřebí tak hloubkového dotazování. Trval cca 20 minut. Hlavní okruhy otázek pro rozhovor 2 jsou součástí přílohy (příloha č. 2).

**Rozhovor 3** je určen zejména pro zaměstnance na dělnických pozicích. Hlavně z důvodu, aby byly vzorky dotazovaných co nejrozmanitější a výsledek co nejpresnější. Respondenti jsou také z celého vertikálního průřezu organizace. Tento rozhovor je velmi podobný druhému, avšak odpovědi mohly být ještě povrchnější a docházelo k co nejmenšímu pokládání dalších dílčích otázek. Co se týče obsahu, zaměřuje se zejména na spokojenost zaměstnanců s rozvíjením potenciálu, četnost a intenzitu školení. Je také časově nejméně náročný, cca 10 minut. Vzorek respondentů čítá 14 lidí ze zásahového střediska. Hlavní okruhy otázek pro rozhovor 3 naleznete v příloze (příloha č. 3).

### **Vlastní pozorování**

Tato metoda je v mém případě velmi hodnotná. Zejména v celkovém pohledu na organizaci. V analýze nevystupuji pouze jako ten, co analyzuje, ale také jako součást analyzovaného celku. Na své osobě, jakožto zaměstnance, jsem mohl vyzorovat různé techniky managementu v oblasti rozvoje lidského potenciálu. Nemám pouze teoretické informace a informace získané různými metodami, ale měl jsem možnost organizaci téměř dokonale pochopit vlastním pozorováním. Kultura organizace je natolik silná, že velmi zasahuje i do osobních životů. Se zaměstnanci (většinou dlouholetými) jsem měl možnost trávit čas od dětství.

Konkrétní pozorování bych mohl v tomto případě rozdělit na dva druhy. Pozorování nevědomé, jehož výsledky jsem použil až při zpětném pohledu do minulosti. A pozorování prováděné vědomě, za účelem sběru co nejvíce informací o rozvoji lidského potenciálu. Při tomto druhu pozorování jsem měl určený objekt pozorování a při zjištění kvalitních hodnotných informací jsem je poté co nejrychleji sepsal, aby uniklo co nejméně informací. K pozorování jsem využil také dva pozorovatele, kteří mi poté výsledky pozorování sdělili. Následně jsem provedl příslušné zapsání a vyhodnocení. Vědomé pozorování mohu vztáhnout na časové období přibližně šesti posledních měsíců. Hlavními zkoumanými proměnnými byla kultura organizace, spokojenost s rozvíjením potenciálu zaměstnanců, tiché znalosti, vliv benefičního systému, sebevzdělávání, komunikace, školení, fluktuace, působení managementu a celkové vztahy na pracovišti. Při pozorování jsem měl možnost nahlédnout do celého spektra činností organizace. Ačkoli působím převážně v dělnické pomocné funkci nebo ve funkci pomocné v obchodním oddělení, mám dobré vztahy s liniovými manažery a s desítkami pracovníků skrze celou organizační strukturu, což mi dalo jedinečnou možnost opravdu hluboce poznat zkoumanou problematiku. Dá se říci, že prováděné rozhovory mne z větší části pouze utvrzovaly ve skutečnostech, které jsem již vypožoroval.

#### 4.2.2 Metody analýzy

Výsledky sběru dat jsou analyzovány kvantitativně – kvalitativním způsobem. Nejdříve jsou výsledky zpracovány kvalitativně. Závěrem plynoucím z kvalitativní analýzy jsou slovně popsány výsledky jednotlivých složek vedoucích k rozvoji lidského potenciálu v SmVak a.s. Je zde popsána **míra používání** jednotlivých nástrojů v organizaci, **silné a slabé stránky**, **názory zaměstnanců** a další mnou **vypožorované skutečnosti**.

Kvantitativní analýza obsahuje grafy a tabulky. Kvalitativní údaje jsou zde kvantifikovány. Samozřejmě nelze údaje kvantifikovat zcela přesně, ale snažil jsem se, ať jsou data co nejpřesnější. Analýza obsahuje **tabulku** s vypožorovanou fluktuací a mírou odchodů za posledních 5 let. Následně je vypočten **průměr** těchto hodnot a hodnoty jsou zobrazeny v **grafu**.

Poté je uvedena tabulka s jednotlivými složkami LP a k ní přiřazeny jednotlivé hodnoty míry vlivu na rozvoj LP (1 až 5 bodů) a procento provádění v organizaci. Z těchto hodnot je udělán násobek, který vyjadřuje celkový vliv dané složky na rozvoj lidského potenciálu. Výsledky jsou pro názornost zobrazeny ve výsečovém diagramu.

Na závěr je vytvořen **dvouosý prostor**. Na jedné ose je vyobrazen vliv na rozvoj lidského potenciálu a na druhé ose míra provádění společností. Čím více je tedy daná složka vzdálena od počátku os, tím je pro podnik klíčovější.

### 4.3 Výsledky analýzy

V kapitole jsou obsaženy výsledky analýzy přístupu zvolené organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu. Informace jsou zařazeny do logických částí dle jednotlivých postupů rozvoje lidského potenciálu. Zpočátku jsou sepsány kvalitativní výsledky analýzy, které jsou následně kvantifikovány. V této části jsou odhaleny i některé, možná spekulativní, skutečnosti, které jsem vypožadoval pouze z praktického hlediska, s nimiž jsem se ve studování teorie nesetkal.

#### 4.3.1 Výsledky kvalitativní analýzy

##### Kultura organizace

Charakter kultury organizace jsem zvolil hned na úvod záměrně, jelikož právě kultura tvoří jakési pozadí pro samotný rozvoj potenciálu. Když má organizace špatnou kulturu, tak i přes velmi účinné moderní techniky se organizaci jen stěží podaří efektivně rozvíjet lidský potenciál. Ovšem, když má organizace „zdravou“ kulturu, rozvíjení potenciálu má velmi dobré předpoklady.

Začnu trochu kriticky. Kultura společnosti je určena kodexem společnosti. Společnost přistoupila k tomuto kroku a zavedla etický kodex, který je sice beze sporu zpracován kvalitně, avšak zaměstnanci se s ním v drtivé většině nesžívají, ba dokonce o něm ani neví. Kodex je zpracován skupinou FCC. Dle mého kodex ale neodráží organizační kulturu v takovém světle, jak by měl. Zaměstnanci odpovídali na otázku kodexu spíše s úsměšky, neberou ho příliš vážně.

Tím, že dle mého není kodex nejlépe zpracován, nechci vůbec říci, že v organizaci není dobrá kultura. Ba naopak. Kultura v SmVak Ostrava a.s. je jedna z nejzdravějších, které jsem měl možnost za své působení v různých firmách poznat. Zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni jak s organizační kulturou, tak se zaměstnáním obecně. Samozřejmě se najde určité procento zaměstnanců nespokojených, ale dle mého pozorování se jedná hlavně o lidi, kteří mají tuto vlastnost jako součást povahových rysů. Jsou to s trochou nadsázky věčně nespokojení lidé. Kultura je velmi dobrá, jelikož zaměstnanci se cítí v práci jistě (velmi malá fluktuace, viz fluktuace) a hlavně organizace dokázala velmi důležitou věc – zaměstnanci jsou



organizaci oddání, neberou ji jen jako zdroj příjmů, ale i jako svého chlebodáře, kterého uznávají. Organizace používá mnoho postupů, jak tuto kulturu vytvářet. Dává najevo zaměstnancům, že si jich váží mnoha různými prostředky. Od štědrého nastavení benefičního systému po prosté každodenní jednání se zaměstnanci. Linioví manažeři jednají s pracovníky s úctou, bez přehnaných projevů nadřazenosti. Organizace si vybírá zaměstnance velmi pečlivě. Výběrové řízení je velmi podrobné, nejen proto, aby byl vybrán zaměstnanec s dobrými předpoklady, ale také aby zapadal do podnikového konceptu. Tímto je dosaženo minimalizace negativních vztahů na pracovišti a malé fluktuace.

Právě tato kultura tvoří prvotřídní podmínky, ve kterých se může rozvíjet lidský potenciál.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Nyní přistoupíme k interpretaci informací, které vedou přímo ke zvyšování lidského potenciálu. Školení je velmi důležitý faktor, organizací také hojně využívány. SmVak a.s. má 4 hlavní skupiny školení. První je **zákonné**, které musí provádět. Jedná se například o školení řidičů atd. Druhým je **klasické** školení. Školení se provádí při změně obsahu práce, při inovacích na trhu, při změně legislativy, při nových technologických postupech, atd. Školení jsou téměř všichni zaměstnanci od vrcholového managementu až po dělnické pozice. Třetí skupinou je školení **měkkých dovedností** managementu. Jedná se o školení, které se odehrává v průměru jednou za pět let. Každý zaměstnanec prochází při přijetí mnohahodinovým **přijímacím školením**. Společnost tímto minimalizuje nepříjemnosti spojeny s nástupem do práce.

Důležité je čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu. Společnost využívá téměř každou možnost ke zvyšování potenciálu. SmVak Ostrava a.s. získaly dotaci na projekt pod názvem Specifické vzdělávání zaměstnanců. Který je jedním ze tří operačních programů financovaných z Evropského sociálního fondu v programovém období 2007 – 2013. Cílem je zvýšení odborné úrovně stovky zaměstnanců z oboru vodovodů, kanalizací a ekonomiky. Vzdělávání má probíhat ve dvou technických oblastech a jedné oblasti ekonomické. Společnost si tímto chce zajistit zvýšení odborných znalostí zaměstnanců a tím zvýšit jejich adaptabilitu a profesní zdatnost i konkurenceschopnost společnosti.

Je patrné, že společnost školí velmi mnoho a snaží se o další vzdělávání zaměstnanců. Otázka jak je tato skutečnost vnímána zaměstnanci, byla zodpovězena dotazováním a pozorováním. Odpovědi se zde již lišily více, než v předchozích šetřeních. Vstupním

školením jsem prošel sám. Pro mne bylo zbytečné, ale prošel jsem pouze zkrácenou verzí, takže nemohu objektivně posoudit na základě pozorování. Vstupní školení je bezpochyby účinným nástrojem a nese mnoho výhod jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Zaměstnanec si tímto za oficiálně za sebe zodpovídá, bez školení je nemožné, aby měl do organizace přístup. Většina klasických školení je pro zaměstnance přínosná. Získávají nové informace nejen z technické oblasti, ale také dalších. Na některá školení jsou však zaměstnanci posíláni spíše zbytečně. Obsah školení ne vždy souvisí s obsahem práce zaměstnance a pracovník jej bere pouze jako ztrátu času. Taková školení jsou pro organizaci zbytečným plýtváním prostředků. Jedná se ale o menšinu školení. Dle mého raději školit více, ačkoli ne vždy efektivně, než méně. Zvláštní typy školení existují také pro management. Jedná se o jedno školení za delší časovou dobu. Školení je ale časově náročnější, okolo 5 dnů. Na tomto školení se cvičí hlavně měkké dovednosti. Dle rozhovoru není školení nic světoborného, každý si odnese pouze zlomek informací, pro něj důležitých. Avšak školení je dobré hlavně pro chvilkové odbočení ze stereotypu. Hlavním užitkem tedy nejsou samotné nové informace na školení nabyté, ale odstranění rutinní „slepoty“. Manažer může přehodnotit jisté postupy, v organizaci dlouhodobě zavedené, popřípadě je vylepšit.

Velké zaměření na průběžné zaškolování zaměstnanců dokládají také peněžní náklady na proplácení školného. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Dále jsou zaměstnanci hrazeny další náklady spojené se školením. Jedná se například o cestu, učební pomůcky, atd.

### **Rozvoj, přenos a uplatňování „tichých“ znalostí**

Tiché znalosti patří ke klíčovým při rozvoji potenciálu. Jedná se o neformální vzdělávání zaměstnanců tím, že sledují ostatní zaměstnance a postupně se zaučují. Tiché znalosti byly zachyceny převážně metodou pozorování. SmVak a.s. je společností, v níž se uplatňují specifické techniky práce, zejména na dělnických pozicích. Na tyto práci není v ČR zaveden školský systém pro dělnické a některé další pozice, tudíž drtivou většinu věcí se učí zaměstnanci až v práci. V organizaci probíhá předávání tichých znalostí na různých úrovních: management – zaměstnanci, zaměstnanci – zaměstnanci, zaměstnanci – management.

Velmi důsledný přístup k rozvoji tichých znalostí mohu doložit vlastní zkušeností. Při nástupu do práce na zásahové středisko jsem nepracoval pouze s jednou jednotkou, ale téměř každý den jsem byl přiřazován k jiným týmům, které dělají rozdílné činnosti. Za velmi krátkou časovou dobu jsem měl možnost poznat téměř všechny druhy práce. Organizace přistupuje k systému vlastních chyb, kterým se potenciál velmi efektivně rozšiřuje. Měl jsem

možnost zkoušet jednotlivé úkony, zpočátku samozřejmě s velkou chybovostí, postupně se ale dovednosti zlepšovaly.

Tiché znalosti nejsou ve firmě nijak oficiálně podloženy. Tato technika je spíše v podvědomí jak vedení, tak zaměstnanců. Zaměstnanci tedy umí každý téměř všechny úkony, které se v dané organizační jednotce provádějí. Tím je zajištěna nahraditelnost při absencích a spokojenost zaměstnanců. Spokojeni jsou proto, že práce je různorodá a nedochází u nich ke špatným efektům plynoucích z monotónní práce.

### **Sebevzdělávání**

Společnost poskytuje rovněž bohatou základnu pro sebevzdělávání zaměstnanců. Sebevzděláváním myslíme dobrovolné vzdělávání zaměstnanců. V organizaci je mnoho cest, jakými se lze sebevzdělávat, ale je nutno zapojit do těchto projektů co nejvíce zaměstnanců. Management se snaží pomocí měkkých dovedností k zapojení co největšího počtu zaměstnanců.

Velmi důležitý pramen pro vzdělávání je časopis SOVAK. SmVak a.s. je ve sdružení oboru vodovodů a kanalizací, které vydává jednou měsíčně tento časopis. Odborný časopis SOVAK přináší novinky z oboru, zejména z koncepce, teorie, plánování, investic a normalizace, ale i poznatky z praxe, zajímavosti ze světa vodního hospodářství v tuzemsku i v zahraničí a další důležité informace. Časopis SOVAK publikuje výsledky výzkumných úkolů i jejich využití v praxi. Na jeho stránkách probíhají diskuse pracovníků provozu a odborných specialistů nad aktuálními problémy oboru vodovodů a kanalizací. Kromě publikování článků pořádají také semináře, které jsou dle rozhovoru pro zaměstnance velmi přínosné. Jako příklad uvádí referentka ekonomického oddělení účast na semináři dodavatelsko – odběratelských vztahů, přičemž SmVak a.s. hradí cestovné na tyto semináře.

Organizace poskytuje zaměstnancům možnost jazykově se zdokonalovat. Poskytuje buď zdarma kurzy výuky cizích jazyků, nebo za poplatek kvalitnější výuku v menším počtu lidí. Dále navádí zaměstnance k samostudiu různých podnikových norem, které mohou získat například na intranetu.

### **Rekvalifikace**

Rekvalifikace je obecně velmi efektivní při rozvoji lidského potenciálu. V SmVak a.s. je to ale jedna z mála forem rozvoje lidského potenciálu, která se ve společnosti téměř nevyskytuje. Vysvětlení je jednoduché – rekvalifikace nejsou téměř zapotřebí. Firma si vybírá na pracovní pozice už „hotové“ zaměstnance. K tomu dopomáhá také již zmiňované pečlivé

vstupní výběrové řízení. Zaměstnanci mají tedy veškeré základní schopnosti a dovednosti, které na dané místo potřebují, rekvalifikace je zbytečná.

V některých případech organizace přistupuje ke zvyšování kvalifikace. Takových případů je málo, jelikož ke zvyšování kvalifikace přistupuje pouze u velmi oddaných pracovníků, u nichž si může být téměř jistá, že prostředky vynaložené na rekvalifikaci nepřijdou vniveč. Přímý nadřízený považuje zaměstnance za stálého a nepočítá s jeho odchodem z organizace. Při rekvalifikaci se organizaci ještě pojišťuje smlouvou se zaměstnancem. Příkladem takového zvyšování kvalifikace je například bezplatné rozšiřování průkazů na různé pracovní stroje.

## **E – learning**

Společnost čím dál ve větší míře používá elektronické prvky v procesu rozvoje LP. Díky internetu a především intranetu poskytuje zaměstnancům různé dokumenty ke vzdělávání. Dále je na intranetu zaveden systém k přihlašování na školení a na výcvikové kurzy. Některé kurzy jsou také přímo přístupny na internetu. Systém intranetu bude podrobněji popsán v další podkapitole, která se bude zaměřovat na komunikaci.

## **Komunikace**

Ve větších společnostech je nutno provádět všechny druhy komunikací. Komunikaci verbální a neverbální. Komunikaci ústní, písemnou a elektronickou. Bez elektronických multimédií nemůže být komunikace efektivní, z čehož vyplývá, že nemůže být efektivní ani rozvoj lidského potenciálu. SmVak a.s. má rozvinutou komunikaci jak na tradiční, tak na elektronické úrovni.

Systém komunikace můžu uvést na konkrétním příkladu, zjištěným jak vlastním pozorováním, tak rozhovorem s managementem. Management se schází na pravidelných poradách. Z těchto porad poté putují informace k liniovým manažerům, samozřejmě za výskytu zpětné vazby a prodiskutování problému. Liniovní manažeři poté předávají informace svým podřízeným. V útvaru ředitele vodovodů, centrální zásahové službě, zásahovém středisku F-M se každé ráno konají přibližně půlhodinové schůze se zaměstnanci, na kterých nadřízený rozděluje práci na celý den a řeší ostatní problémy. Zde se také mohou prodiskutovávat námitky zaměstnanců, popřípadě mohou navrhnout zcela nová řešení daných problémů. Přece jen někteří zaměstnanci působí ve společnosti několik desetiletí a bylo by hloupé nevyslechnout jejich názory. Tohoto si je společnost vědoma a dlouholetých zaměstnanců si váží. Tímto způsobem tedy dochází k přenosu tichých znalostí a při správném

manažerském přístupu také k motivaci. Nastává zde problém, který je velmi těžké řešit ve všech společnostech – objektivní přenos informací směrem od podřízeného k nadřízenému. Podřízení se někdy bojí říct pravdu z obavy z postihu a raději buď mlčí, nebo pravdu překroutí.

Elektronická komunikace je zajištěna formou intranetu a e – mailu. E – mailové zprávy jsou velmi důležité pro rychlý přenos informací mezi jednotlivými středisky navzájem a mezi středisky a centrálou v Ostravě. Vedoucí oddělení mají vytvořenou matici zodpovědností, ve které jsou uvedeny oblasti, za které odpovídají, popřípadě k nim mají jiný vztah. E – mailem přichází zprávy o změnách těchto odpovědností. Samozřejmě dochází k následnému vyjasnění pomocí další komunikace.

Ke zvyšování lidského potenciálu dochází prostřednictvím intranetu. Mimo výše uvedených informací ohledně vzdělávání, intranet obsahuje mnoho dalších doplňkových informací. Zaměstnanci mají vytvořen osobní modul, ve kterém jsou uvedeny informace jako jméno, místo výkonu funkce, mzdová účetní, atd. Je zde uvedeno také čerpání dovolené a docházka i za minulé měsíce. Zaměstnanec tak má přehled, kolik dní může ještě čerpat dovolenou a jakou má docházku. K dobrým mezilidským vztahům na pracovišti, které také vedou ke zvyšování LP, patří i zdánlivě zanedbatelný faktor jako upozornění na intranetu, které říká, kdo ze zaměstnanců má zrovna narozeniny.

### **Motivace zaměstnanců**

Motivace nepřispívá přímo ke zvyšování LP, ale při dobrém motivování se lidský potenciál zaměstnanců rozvíjí o mnoho lépe.

Podrobně nebudu popisovat mzdový systém společnosti, jelikož to není důležité ve spojitosti s lidským potenciálem. Avšak systém odměňování již může nepřímo vést k rozvoji LP. Mzdu totiž tvoří jak fixní tak variabilní složka. Fixní složka se může navyšovat jednou ročně. Zvyšování předkládá přímý nadřízený a je potom schvalováno vedením. Variabilní část mzdy závisí jen na přímém nadřízeném, který má jisté rozpětí prémie, které může zaměstnancům k výplatě poskytovat. Zaměstnanci se tak musí snažit být co nejefektivnějšími, z čehož vyplývá, že se musí systematicky vzdělávat, pozorovat nové postupy, atd. Tento systém motivace tak přispívá k celkovému zvyšování lidského potenciálu.

### **Poskytování benefitů**

Benefity se jako nástroj k rozvoji lidského potenciálu nevyskytují téměř v žádných teoretických konceptech. Vlastním pozorováním jsem si však všimnul provázanosti

s rozvojem LP. Konkrétně budu hovořit o dvou výhodách, které mimo jiné poskytuje SmVak a.s. svým zaměstnancům – stravenky a používání rekreačních zařízení za velmi výhodnou cenu. Tyto formy odměňování nepřispívají přímo k rozvoji lidského potenciálu, ale při jejich používání se lidský potenciál může rozvíjet efektivněji.

Stravenky mohou být účinné zejména v pozicích se středními a nižšími příjmy. SmVak a.s. hradí zaměstnancům více než polovinu z ceny stravenky. Pracovníci tak mají možnost se stravovat kvalitněji, než kdyby jim stravenky poskytovány nebyly. Zdravá strava přispívá k lepšímu fyzickému i psychickému zdraví. Pracovníci poté mají lepší morálku, jsou otevřenější dalšímu rozvoji. Zaměstnanci mají pocit, že se o ně firma stará a váží si jejich zdraví, což je jedna z nejzákladnějších lidských potřeb. Vzniká tak větší pocit sounáležitosti se společností, což přispívá k lepší kultuře. Samozřejmě poskytování stravenek nemůžeme brát jako typický příklad rozvoje lidského potenciálu a neplatí u všech zaměstnanců.

Dalším benefitem, který přispívá k rozvoji LP, jsou rekreační výhody. SmVak a.s. má několik možností kvalitního a cenově velmi výhodného ubytování po celé ČR. První efekt je podobný jako v předchozím případě stravenek – lepší zdraví, lepší morálka, větší sounáležitost s firmou. Dalším efektem u poskytování této zaměstnanecké výhody je utužování zaměstnaneckých vztahů. Po pobytech bývá lepší morálka i na pracovišti, což také přispívá ke kvalitnější kultuře. Dalším efektem je i předávání tichých znalostí. Zaměstnanci, byť jsou na dovolené, mají sklon probírat pracovní záležitosti. Když zaměstnanci nejsou v pracovním prostředí, bývají většinou otevřenější a jsou schopni předávat nápady, které se bojí říkat přímo v práci. Sám jsem byl svědkem mnoha předávání zkušeností a vymýšlení inovativních nápadů u neformálního „povídání u ohničku“.

#### **4.3.2 Výsledky kvantitativní analýzy**

##### **Fluktuace ve společnosti**

Fluktuaci jsem zde zařadil, jelikož je důležité znát míry odchodů a příchodů nových zaměstnanců pro rozvoj lidského potenciálu. Při velké fluktuaci se nevyplatí investovat velké prostředky do rozvoje LP. Naopak při malé je výhodné rozvíjet potenciál co nejvíce, jelikož je malá pravděpodobnost, že zaměstnanci budou odcházet a prostředky přijdou nazmar. V následující tabulce je uvedena fluktuace za posledních 5 let a míry odchodů (čisté, řízené a celkové). V tabulce 4-3 je dále uveden průměr za celé období.

**Tabulka 4-2 Fluktuace, míra odchodů**

	fluktuace (v %)	míra odchodů (v %)		
rok	hrubá	celkem	čisté	řízené
2006	13,15	6,85	2,50	4,35
2007	15,74	8,03	4,45	3,58
2008	27,76	15,30	3,93	11,37
2009	21,30	13,00	2,13	10,87
2010	22,22	10,65	2,18	8,48
Průměr	20,03	10,77	3,04	7,73

Zdroj: Interní dokument SmVak Ostrava a.s.

Hrubá fluktuace = nástupy + výstupy / stav zaměstnanců

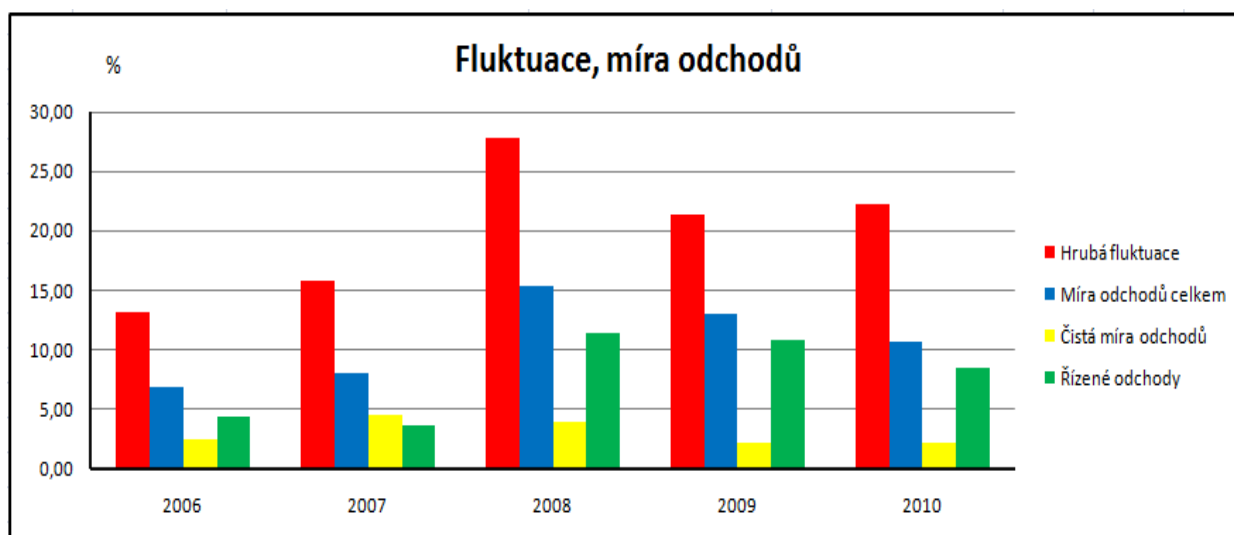
Míra odchodů celkem = veškeré výstupy / stav zaměstnanců

Čistá míra odchodů = výstupy z podnětu zaměstnance / stav zaměstnanců

Řízená míra odchodů = výstupy z podnětu zaměstnavatele / stav zaměstnanců

Pro lepší názornost jsou výsledky prezentovány ještě ve sloupcovém grafu.

**Graf 4-3 Grafické znázornění fluktuace a míry odchodů**



Zdroj: Vlastní analýza

Z tabulky a grafu můžeme vyčíst procenta fluktuace a míry odchodů od roku 2006 do roku 2010. Průměrná fluktuace je 20,03%, průměrná míra odchodů 10,77%. Důležité je rozlišení odchodů na čisté a řízené. Klíčovou informací pro společnost je míra čistých odchodů, protože to jsou výstupy z podnětu zaměstnance, které nejsou řízené. Průměrná

hodnota okolo 3% svědčí o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Pracovníci nechtějí společnost dobrovolně opouštět, tudíž se předpokládá jejich věrnost a investice do rozvoje lidského potenciálu by měly být efektivní.

Výsledky jsou zkresleny organizačními změnami. Skokový nárůst řízených odchodů v roce 2008 je způsoben převodem 54 zaměstnanců pod jinou společnost. Organizační změny se prováděly i v následujících letech.

### **Přístup SmVak a.s. k rozvoji lidského potenciálu**

V této části kapitoly je provedena kvantifikace zjištěných skutečností. Zpočátku byla vytvořena tabulka (tab. 4-4) s jednotlivými složkami rozvoje lidského potenciálu a ke složkám přiřazeny váhy míry vlivu rozvoje na LP v bodech (1 nejmenší vliv - 5 největší vliv) a v jaké míře jsou ve společnosti prováděny (součet složek dává 100%). Poté jsou tyto dvě hodnoty vynásobeny, což nám dává celkový vliv, avšak pro přehlednost a lepší představu je tento vliv vyjádřen procentuálně.

**Tabulka 4-4 Přístup k rozvoji lidského potenciálu organizace**

Složky LP	Míra vlivu na rozvoj LP (v bodech)	Procento provádění (v %)	Celkový vliv	Celkový vliv (v%)
Tiché znalosti	5	20	100	31,55%
Školení	4	17	68	21,45%
Sebevzdělávání	4	11	44	13,88%
Komunikace	3	13	39	12,30%
Motivace	2	16	32	10,09%
E-learning	2	7	14	4,42%
Benefity	1	14	14	4,42%
Rekvalifikace	3	2	6	1,89%
<b>Σ</b>		100	317	100,00%

Zdroj: Vlastní analýza

$\text{Celkový vliv} = \text{násobek míry vlivu rozvoje a procenta provádění}$

$\text{Celkový vliv v procentech} = 317 / \text{celkový vliv jednotlivých složek}$

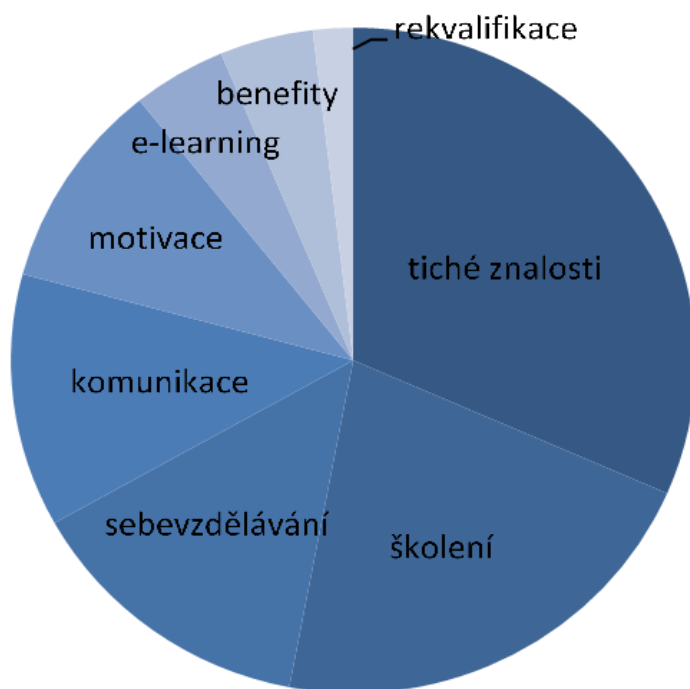
Nejdůležitějším ukazatelem v této tabulce je poslední sloupec - celkový vliv v procentech. Tato hodnota by měla co nejpřesněji udávat celkové procento důležitosti používání daného nástroje rozvoje lidského potenciálu pro společnost. Hodnoty jsou již



seřazeny od největší po nejmenší. Zde můžeme vypožorovat, že největší vliv mají tiché znalosti, naopak nejmenší rekvalifikace. Zpočátku téměř bezvýznamné „benefity“ jsou se svým vlivem dokonce před rekvalifikací a na stejné pozici jako e – learning.

Pro grafickou interpretaci dat je použit následující výsečový diagram (obr. 4-5).

**Obr. 4-5 Vliv složek rozvoje LP**

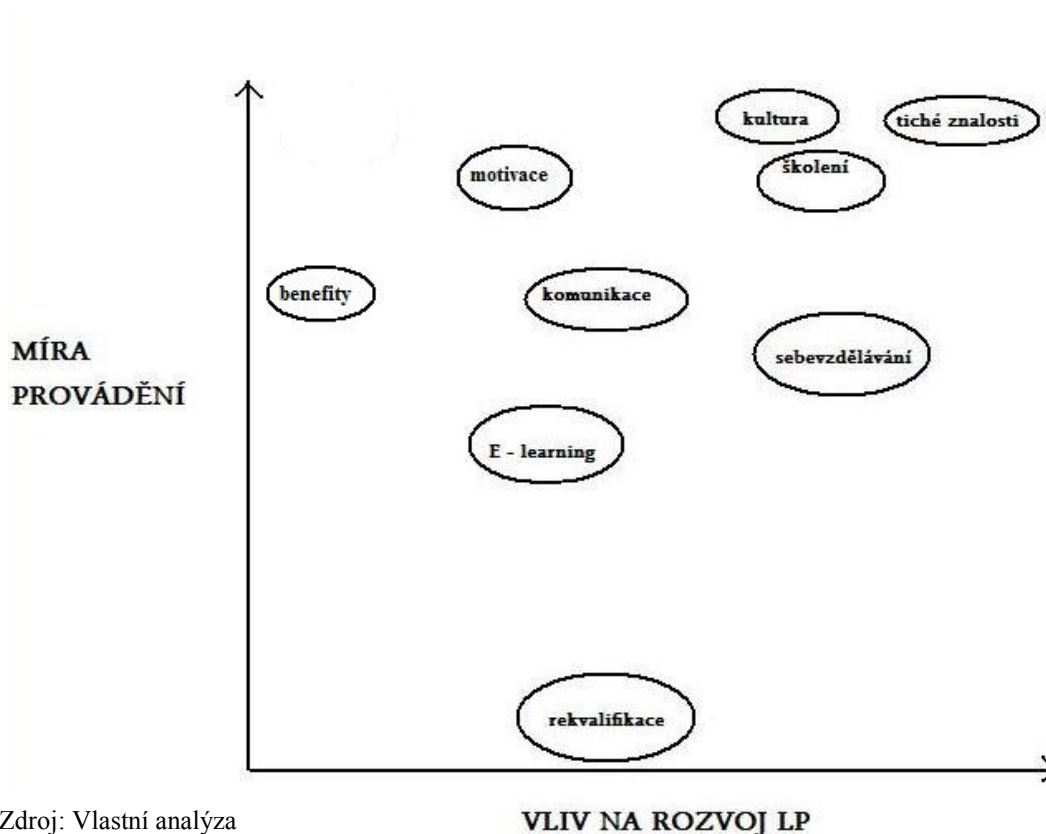


Čím větší plochu složka zaujímá v grafu, tím má větší celkový vliv na společnost.

### **Dvouosý prostor rozvoje lidského potenciálu ve společnosti**

Následující grafické schéma (obr. 4-6) zobrazuje složky rozvoje LP ve dvouosém prostoru. Na jedné ose je vyobrazen vliv na rozvoj LP a na straně druhé míra provádění společností.

**Obr. 4-6 Dvouosý „prostor“ rozvoje lidského potenciálu organizace**



Zdroj: Vlastní analýza

Ze schématu lze vyčíst, že čím jsou jednotlivé složky vzdálenější od počátku, tím jsou pro společnost důležitější. Přenos tichých znalostí zde vystupuje jako nejdůležitější složka rozvoje LP.

#### 4.4 Shrnutí získaných poznatků

V kapitole byl analyzován přístup SmVak a.s. k rozvoji lidského potenciálu. Sběr dat zajistil dostatečné množství informací jak ke kvalitativní tak ke kvantitativní analýze.

Kultura tvoří v SmVak a.s. výbornou ornou půdu pro rozvoj lidského potenciálu. Rovněž je velmi malá fluktuace. Společnost tedy správně investuje nemalé prostředky do rozvoje lidského potenciálu. Největším tahounem rozvoje LP je přenos tichých znalostí, následován školením ve společnosti. Dalšími velmi důležitými prvky jsou sebevzdělávání, komunikace a motivace zaměstnanců. Méně podstatnými, avšak nepostradatelnými složkami, jsou e - learning a poskytování benefitů. Nejméně používané jsou ve společnosti rekvalifikace.

Společnost SmVak a.s. tedy přistupuje k rozvoji LP správně.

## 5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Z mé pozice se náměty pro management utvářejí těžko. Přece jen nemám dostatek praxe a zkušeností. Na problematiku rozvoje lidského potenciálu však mohu vnést méně tradiční pohled a pokusit se dokonce o nějaké rady na vylepšení.

Co se týče kultury společnosti, nemám téměř žádných výhrad. Pracovníci jsou ve většině případů spokojeni a společnosti oddáni. Mohl by se ale vylepšit etický kodex společnosti. Měl by být napsán tak, ať se s ním mohou zaměstnanci ztotožnit. Měl by být stručnější a napsán jednodušší formou.

Systém školení je zaveden také velmi dobře. Výhradou jsou „zbytečná“ školení. Někteří pracovníci uvádějí, že školení jim nic nepřineslo, bylo zcela mimo jejich obor a jen se na něm nudili. Takových případů je samozřejmě menšina, ale tento systém se dá ještě vylepšovat. Management může věnovat o pár minut déle přiřazováním lidí na školení a ušetřit tak nemalé peněžní prostředky, které může investovat lépe.

Komunikační systémy jsou nastaveny dobře. Zprávy jsou přenášeny kvalitně a rychle. Výtkou je v některých případech přenos objektivních informací od podřízeného k nadřízenému. Podřízený mnohdy informace zkresluje, aby nebyl za objektivní informaci kárán. Toto chování je instinktivní a nelze jej zaměstnanci vytýkat. Management by měl získat více měkkých dovedností na získávání objektivních informací od podřízených i při vzniku problému.

Co se týče e – learningu, měl by podle mého být více zpřístupněn i zaměstnancům i na dělnických pozicích. Není to sice klíčové, ale v dnešním světě by měl být elektronicky gramotný každý zaměstnanec. Mohlo by to poté vést k lepší komunikaci přes multimédia či poskytování dalších výukových materiálů. Vedoucí by pak mohl poskytovat informace efektivněji a s menšími náklady.

Větším problémem ale můžou být organizační změny, které se v posledních letech udály a možná se budou dít dále. Jedná se o trend přesunování vlastních zaměstnanců pod jiné společnosti. Do této problematiky příliš nevidím, ale pokud by se měly dít další přesuny ve větším měřítku, rozhodně to bude mít vliv na celkovou kulturu organizace, na morálku pracovníků, na efektivnost současného rozvoje lidského potenciálu. Organizace může ztratit za několik let pověst výborného zaměstnavatele a může růst čistá fluktuace. Dle mého takové

změny organizaci nepřispívají a v dalším vývoji můžou růst i náklady plynoucí z vyšší fluktuace.

## 6. ZÁVĚR

Práce se zabývá rozvojem lidského potenciálu v SmVak Ostrava a.s. Společnost se dle výsledků velmi zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu. Tím, že potenciál rozvíjí v takové míře a směřuje ke zdravé vnitropodnikové kultuře, dává zaměstnancům pocit sounáležitosti a působí jako velmi dobrý zaměstnavatel. Ačkoli organizace nedává zaměstnancům nadstandardní mzdu, je velmi vyhledávána a přitahuje dobré zaměstnance, u kterých má cenu potenciál rozvíjet. Hlavním důvodem je relativní jistota zaměstnání, jelikož společnost nepodléhá sezonním vlivům, a péče o zaměstnance.

Teoretická část se snaží co nejstručněji popsat co nejvíce skutečností ovlivňujících řízení a rozvoj lidských zdrojů a rozvoj lidského potenciálu. Měla by tedy sloužit jako stručná příručka obsahující co nejvíce logicky seřazených informací. Při hledání detailnějších odpovědí tato část odkazuje na další zdroje, kde najdete detailnější vysvětlení.

Analýza přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu přinesla mnoho výsledků, některé nečekané. Překvapujícím je působení tichých znalostí na rozvoj LP, které svým vlivem převyšuje ostatní složky. Dalším překvapením bylo působení benefitů, které se dosud při rozvoji lidského potenciálu neuváděly. Ačkoli obecně nepůsobí na rozvoj velmi málo, při správném nasazení se stávají důležitou součástí rozvoje LP.

Investovat do rozvoje lidského potenciálu se tedy společnosti SmVak Ostrava a.s. vyplácí. Uvážené investice do vzdělávání lidí, do jejich zdraví, do mimopracovních aktivit, se mohou několikanásobně vrátit mnoha cestami. Spokojení lidé mohou přinášet společnosti inovativní nápady, přispívají k dobré organizační kultuře, ale hlavně chtějí ve společnosti nadále setrvávat, čímž se snižují náklady plynoucí z velké fluktuace.

## LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČICHOVSKÝ, L.; KAŠÍK, M.; ZEMAN, J. *Moderní a efektivní manažer: Moderní trendy v organizaci*. 1. vyd. Praha: Montanex s.r.o., 2003. 88 s. ISBN 80-86717-03-8.

DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, A. J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Přel. Z. Strnad. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

MATEICIUC, A. *Personální optimalizace organizace*. Revidovaná verze, Elektronický studijní text, Ostrava: Ostravská universita 2009

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131s. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **Internetové zdroje:**

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues, 2010.

Dostupný z WWW: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/cerei/cs/okruhy/cisla/vol13num2/dokumenty/VOL13NUM02PAP02.pdf>

PALÁN, Z. Lidský potenciál. 2004. Dostupný z WWW: <http://www.topregion.cz/index.jsp;jsessionid=41BB0C27BA310609CC8175D295208806?articleId=2044>

PELOUŠEK, Z. Kvalita lidského potenciálu. 2009. Dostupný z WWW: <http://www.zdenekpelousek.cz/rizeni-lidskych-zdroju.html>

Internetové stránky SmVak a.s. Ostrava [www.smvak.cz](http://www.smvak.cz)

Intranetové stránky SmVak a.s. Ostrava (přístupny pouze pro zaměstnance)

## **SEZNAM ZKRATEK**

LP – Lidský potenciál

LZ – Lidské zdroje

OOV – Ostravský oblastní vodovod

SmVak – Severomoravské vodovody a kanalizace

TM – Talent management

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....  
Igor Hojdyš

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lučina 95, 739 39



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Rozhovor 1

Rozhovor 2

Rozhovor 3

# **PŘÍLOHY**

## **Příloha č. 1**

### **Rozhovor 1**

Rozhovor je polostandardizovaný. Rozhovor je prováděn s vedoucím oddělení personalistiky a mezd. Jeho délka je odhadována na 1 hodinu. Následující okruhy jsou pouze velmi hrubou strukturou. Během rozhovoru dochází hojně k otázkám, které vyplývají až následně.

#### **Okruh 1. Kultura organizace**

Jaké máte dokumenty zachycující kulturu společnosti? Je v organizaci „zdravá kultura? Jste spokojen s kulturou v organizaci? Existuje ve společnosti etický kodex?

#### **Okruh 2. Školení**

Jaká školení organizace poskytuje? Jak často? Kterým zaměstnancům? Jste školen i vy? Jste spokojen se způsobem proškolení?

#### **Okruh 3. Sebevzdělávání**

Jaké dává organizace možnosti zaměstnancům pro sebevzdělávání? Jaké jsou praktiky managementu v této oblasti?

#### **Okruh 4. Tiché znalosti**

Je pro organizaci důležitý rozvoj a přenos tichých znalostí?

#### **Okruh 5. Rekvalifikace**

Zaměřuje se organizace na rekvalifikace? Jakého typu? Jak často?

#### **Okruh 6. Motivace**

Jaké druhy motivace organizace uplatňuje? Jaký to má vliv na rozvoj LP? Jaký je v organizaci mzdový systém? Jaké poskytuje společnost benefity?

#### **Okruh 7. Komunikace**

Jaké máte zavedené systémy komunikace? Na jaké úrovni je ve společnosti elektronická komunikace a e – learning?

#### **Okruh 8. Fluktuace**

## **Příloha č. 2**

### **Rozhovor 2**

Rozhovor je polostandardizovaný. Rozhovor je prováděn s 3 zaměstnanci ekonomického oddělení, 2 zaměstnanci z útvaru vodovodů a 2 zaměstnanci z útvaru oblastního ostravského vodovodu. Časová náročnost rozhovoru je přibližně 20 minut. Následující okruhy otázek jsou pouze hrubou strukturou, u každého zaměstnance se konkrétní otázky lišily v průběhu rozhovoru.

#### **Okruh 1. Kultura organizace**

Jste spokojen/a s organizační kulturou? Znáte Etický kodex společnosti, a jak jste s ním spokojen/a?

#### **Okruh 2. Školení**

Jak často jste vyslán/a na školení? Jsou pro Vás přínosná?

#### **Okruh 3. Sebevzdělávání**

Jaké máte možnosti sebevzdělávání ve společnosti? Využíváte je na vaší pracovní pozici?

#### **Okruh 4. Motivace**

Co Vás k práci a zvyšování potenciálu nejvíce motivuje? Jste spokojen s benefity poskytované zaměstnavatelem?

#### **Okruh 5. Komunikace**

Vidíte nějaké nedostatky v organizační komunikaci? Máte někdy problém předat informaci nadřízenému?

#### **Okruh 6. Další otázky**

Jak dlouho působíte ve firmě? Jste spokojen/a se zaměstnáním? Co byste vylepšil v systému vzdělávání, komunikace, atd.

## **Příloha č. 3**

### **Rozhovor 3**

Rozhovor 3 je prováděn se 14 zaměstnanci na dělnických pozicích v útvaru vodovodů. Rozhovor 3 je strukturou téměř stejný jako rozhovor 2, ale okruhy otázek jsou probírány povrchněji, než u rozhovoru 2. Rozhovor je taktéž polostandardizovaný. Jeho délka je přibližně 10 minut.

#### **Okruh 1. Kultura organizace**

Jste spokojen/a s organizační kulturou? Znáte Etický kodex společnosti, a jak jste s ním spokojen/a?

#### **Okruh 2. Školení**

Jak často jste vyslán/a na školení? Jsou pro Vás přínosná?

#### **Okruh 3. Sebevzdělávání**

Jaké máte možnosti sebevzdělávání ve společnosti? Využíváte je na vaší pracovní pozici?

#### **Okruh 4. Motivace**

Co Vás k práci a zvyšování potenciálu nejvíce motivuje? Jste spokojen s benefity poskytované zaměstnavatelem?

#### **Okruh 5. Komunikace**

Vidíte nějaké nedostatky v organizační komunikaci? Máte někdy problém předat informaci nadřízenému?

#### **Okruh 6. Další otázky**

Jak dlouho působíte ve firmě? Jste spokojen/a se zaměstnáním? Co byste vylepšil v systému vzdělávání, komunikace, atd.

## Resumé

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. Cílem práce je nalézt všechny známé složky rozvoje lidského potenciálu v SmVak Ostrava a.s., nalézt jiné cesty k rozvoji lidského potenciálu a navrhnout doporučení pro zlepšení rozvoje lidského potenciálu ve společnosti SmVak Ostrava a.s. Teoretická část se zaměřuje na organizace a lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů a lidského potenciálu a *talent management*. V analytické části je specifikován předmět analýzy, uvedeny a popsány použité metody analýzy a nakonec interpretovány výsledky analýzy. Závěrečná část obsahuje návrhy na zdokonalení rozvoje lidského potenciálu.

## Summary

This bachelor thesis is focused on the Development of Human Potential in Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s company. The aim of thesis is to find all known parts of development of human potential in SmVak, find another way to human potential development and suggest recommendations for improving human potential development. Theoretical part is focused on organizations and human resources, human resources management, human resources development, human potential development and talent management. In an analytical part is specified subject of analysis, listed and described the methods of analysis and interpreted results of analysis. The final part contains proposals for improvement human resources development.